

改变中国人工作态度的职场励志书

做事 做到位

白金版

杰出员工最基本的行事准则

西武 编著

如果训练一个日本人,让他每天擦六遍桌子,他一定会这样做;而一个中国人开始会擦六遍,慢慢觉得五遍、四遍也可以,最后索性不擦了。中国人做事的最大毛病是不认真,做事不到位。每天工作欠缺一点,天长日久就成为落后的顽症。

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

越来越多的员工只顾上班不问贡献,只管接受指令却不问结果。他们得过且过、应付了事,将把事情做得“差不多”作为自己的最高标准;他们能拖就拖,无法在规定的时间内完成任务;有些人马马虎虎,粗心大意,敷衍塞责……这些统统都是做事不到位的具体表现。

做事做到位是每一位员工最起码的工作准则,也是做人的基本要求,只有做事做到位才能提高工作效率,才能获得更多的发展机会,才能在自己的职业生涯中取得成功。

本书从老板管理和个人职业发展的角度,揭示了当前人们做事不到位的事实,以及如何提高做事效率和质量的方法。书中以事实和例子为铺垫,介绍了具体可行的工作方法和做事心态,力求使人们从中获益并能执行到位。

该书与其他职场励志图书不同,本书完全立足于中国企业文化背景,更具针对性,更适合作为企业员工的培训教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

做事做到位:白金版/西武编著. — 北京:电子工业出版社, 2010.6
ISBN 978-7-121-10891-4

I. ①做… II. ①西… III. ①成功心理学—通俗读物 IV. ①B848.4-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 090172 号

责任编辑:雷洪勤

印 刷:北京华戈印务有限公司

装 订:北京华戈印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/32 印张:8.5 字数:190 千字

印 次:2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价:19.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

序言

做事不到位的差距

随着企业规模的不断扩大,对管理的要求越来越高,许多国内知名企业的领导者纷纷出国考察,学习国外同行的管理经验。有一次,希望集团总裁刘永行访问韩国,被安排去一家面粉企业参观。就是这次普通的参观,给他刺激很大,回国后好几个晚上都难以入眠。

这家面粉厂属于西杰集团,每天处理小麦的能力是1500吨,有66名雇员。一个只有几十名员工的小厂,其工作效率之高,令刘永行惊叹不已。在中国,相同规模的企业一般日生产能力只有几百吨,但员工人数却高达上百人。希望集团的效率相对高于国内同行业标准,250吨日处理能力的工厂也有七八十名员工,日生产能力仅有韩国工厂的1/6。

为了弄清楚其中的奥秘,刘永行与这家工厂的管理层进行了深入的交谈,了解到他们也在中国投资办过厂,地址在内

蒙古的乌兰浩特。当时的日处理能力为 250 吨,员工人数却高达 155 人。同样的投资人,设在中国的工厂生产效率与在韩国本土的生产效率居然相差 10 倍之遥,效益自然也不会太理想,磨合了一段时间,觉得没有改善的可能性,就将工厂关闭了。

两家工厂的效率为什么有这么大的差距呢?是设备的先进程度不同?不是。相反,韩国本土工厂是 20 世纪 80 年代投入生产的,而内蒙古的合资厂却是在 20 世纪 90 年代建起来的,比原厂还要先进。是管理方法的问题?也不是。工厂的主要管理层基本上都是韩国人。恰好,刘永行遇到了曾在内蒙古负责的那位韩国厂长。

怀着极大的好奇心,刘永行特意请教这位厂长:“为什么同样的设备,同样的管理,设在中国的工厂却需要雇用那么多人呢?”

那位厂长回答很含蓄:“也许是中国人做事不到位吧。”正是这么一句轻描淡写的话,让刘永行回国后彻夜难眠。他知道,当着一群中国企业家的面,那位厂长的话已经是十分客气了。在这句平淡的话背后,一定有许多难言之隐,一定有许多不为人知的管理问题。

仔细想一想,与韩国人相比,中国人做事的态度无疑相差很大。韩国人做事总是手脚不停,无论是工人还是管理人员,手头的工作做完了,就一定安排有别的事做,他们是一专多能。比如说一个厂长,如果他觉得自己的岗位比较空闲,就会做其他一些事情,以节省人力。而在中国大部分企业中,存在

把自己的事情做得差不多就够了的想法,所以效率就低了。

刘永行思考的远远不限于此,总觉得其中存在着一些问题。譬如说按照韩国人每个人干了中国 1.2 个人的事,彼此之间也不会有 10 倍以上的人力效率差距。

琢磨了好几个晚上,这位善于思考的总裁终于找到了答案:人力效率上的差距,绝不是简单的相加关系,不是一个韩国人做了 1.2 个中国人的事情,10 个韩国人就相当于 12 个中国人的效率。效率是相乘关系,一个韩国人的效率是 1.2 个中国人的效率,那么 10 个人的效率就可能是 1.2 的 10 次方倍。只有这样理解,才能解释为什么在韩国的工厂里,少数的人能创造更多的效益。

按照这样的计算模式,我们能得出一个非常惊人的结论:中国的人力资源成本其实是非常高的。不要只看我们的员工的基本薪水低,我们工作的效率更低。每个人低那么一点点,集中体现在一个企业、一个社会,形成的差距就十分巨大。而且这种差距并非靠加强管理就能解决的,管理者可以告诉员工应该怎么干,但是却无法教会他干完这件还应该干其他的事,这种补位的意识完全要靠员工的自觉性。

中国人做事不到位!这种感叹不仅只有刘永行一个人有,许多企业管理者都有相同的感触。只管上班不问贡献,只管接受指令不管结果,普遍缺乏对结果负责的认真态度,几乎成为中国员工的一种常态。

中国正与世界接轨,中国企业与国外企业技术、规模、营销

方面越来越接近,在生产管理、流程设计方面也并不比许多国际大公司逊色,但是为什么彼此之间存在着如此大的工作效率差距呢?为什么一名普通中国员工每月薪水只有一两千元人民币,甚至更低,而发达国家的工人却有几千美元呢?仅仅是因为经济发展的程度不同吗?

回答是:中国人做事不到位。

员工与员工之间的工作时间差不了多少,但是每个人相差一点点,积累起来就形成了企业效益之间巨大的差距。每个企业相差一点点,积累起来就形成了国家生产力之间巨大的差距。

人们常常抱怨自己的薪水太低,感叹中国企业无法与世界接轨,希望中国经济更加强大,但却很少意识到,差之毫厘,谬以千里。彼此之间巨大的距离正是由于我们每个人的点点差距造成的。

要想弥补工作效率上的差距相当不易,因为你需要改变人们的意识和习惯——做事做到位的意识和习惯。这要靠长期的培养和训练,甚至要经过几代人的努力才能实现。

“差不多”先生传

你知道中国最有名的人是谁？提起此人可谓无人不知，他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，也一定听别人谈起过他。“差不多”先生的名字天天挂在大家的口头上，因为他是全国人的代表。

差不多先生的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究；他的脑袋也不小，但他的记性却不是很好，他的思维也不很缜密。

他常常说：“凡事只要差不多就好了，何必太精明呢？”

他小的时候，妈妈叫他去买红糖，他却买了白糖回来，妈妈骂他，他摇摇头道：“红糖、白糖不是差不多吗？”

他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪一个省？”他说是陕西。先生说：“错了。是山西，不是陕西。”他说：“陕西同山西不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总

不精细,十字常常写成千字,千字常常写成十字。掌柜的生气了,常常骂他,他只是笑嘻嘻地说:“千字比十字只多一小撇,不是差不多吗?”

有一天,他为了一件要紧的事,要搭火车到上海去。他从从容容地走到火车站,结果迟了两分钟。火车已在两分钟前开走了。他白瞪着眼,望着远远的火车上的煤烟,摇摇头道:“只好明天再走了,今天走同明天走,也还差不多。可是火车公司,未免也太认真了,8点30分开同8点32分开,不是差不多吗?”他一面说,一面慢慢地走回家,心里总不很明白为什么火车不肯等他两分钟。

有一天,他忽然得了急病,赶快叫家人去请东街的汪大夫。家人急急忙忙地跑去,一时寻不着东街汪大夫,却把西街的牛医王大夫请来了。差不多先生病在床上,知道寻错了人,但病急了,身上痛苦,心里焦急,等不得了,心里想道:“好在王大夫同汪大夫也差不多,让他试试看吧。”于是这位牛医王大夫走近床前,用医牛的法子给差不多先生治病。不到一刻钟,差不多先生就一命呜呼了。

差不多先生差不多要死的时候,一口气断断续续地说道:“活人同死人也差……差……差……不多……凡事只要……差……差……不多……就……好了……何……何……必……太……太认真呢?”他说完这句格言,方才绝气。

他死后,大家都很称赞差不多先生样样事情看得破,想得通,大家都说他一生不肯认真,不肯算账,不肯计较,真是一位

有德行的人,于是大家给他取个死后的法号——圆通大师。

后来,他的声名越传越远,越久越大。无数人都学他,于是人人都成了一个差不多先生——然而,中国从此就成了一个懒人国了。

胡适

话说《做事做到位》

伊人

有个古代笑话,说某人中了箭伤,请江湖郎中来治,那郎中拿起一把剪刀,“咔嚓”剪掉露在体外的箭杆,接着就要向伤者收钱;伤者疑问:“箭头还在里面呢,你怎么就……?”郎中振振有词,说他只治“外伤”,里边的伤“另请高明”吧……

笑话只是笑话,在实际生活中,大概还不至于有如此蹩脚又极不负责任的郎中(医生)。不过,那郎中的做事方式和做事态度,却不能说是“绝无仅有”。倘若要举实例,恐怕是举不胜举。

胡适先生早年曾为某“先生”画过像,那“先生”名为“差不多”。其实,胡适笔下的“差不多先生”,并不是单独的某一个,而是相当大的复数。那个治箭伤的江湖郎中,便是“差不多”先生家族的,而且是其中很糟的一个。“差不多”先生做事的特点,或者说致命之处,就是“不肯认真,不肯算账,不肯计较”。中国的词典里虽然也有“一丝不苟”、“精益求精”这些词语,但“差不多”先生们总不以为然:何必那么较真呢,差不多就可以了嘛!

《做事做到位》这本书,显然是想要反“差不多”先生之道

而行之。编著者举出“做事不到位”的种种表现,诸如虎头蛇尾、投机取巧、浅尝辄止、遇事拖延、应付了事、马虎轻率、循规蹈矩、偏离目标、眼高手低、推卸责任等;尔后分章讲述如何“做事做到位”的要义和方法。这本书也是采用时下流行的经管、励志类读物的做法,举点实例,说点故事,讲点道理,不求如何深刻,但求生动、易懂。至于说该书“囊括所有最新职场励志图书精华”、是“该领域第一部也是最好的一部著作”,这是许多力求畅销的读物“吸引眼球”的通行做法,是否真是如此,没做过调查、比较,尚不好说。不过,“做事做到位”这明白而不花哨的书名,倒是值得称赞;当写手们纷纷“水煮”、“麻辣”,竞相争奇斗艳时,“素面朝天”的质朴反而显得有点特别了。

这本书的定位是“让员工来读”,所以在内容和表述上,针对的都是员工——毕竟“员工”是最大多数的人群,是最大的市场。然而,员工们是否都会自己掏钱买这本书,主动地“教育”自己,恐怕还不好说。因此,该书的策划、编著者明示:这本职场励志书“适合作为企业员工的培训教材”。哪个公司、企业不想教育员工都能“做事做到位”?有此现成的“培训教材”,真是正中下怀。所以,笔者揣测,老总、老板或公司、企业的劳动人事部门,很可能是这本书的最大买家。平心而论,比起那些充斥套话、空话的“思想教育”辅导读本来,像《做事做到位》这类励志读物,毕竟更为实在、生动,“教育”的效果也可能更好一些。

教育员工“做事做到位”,当然十分必要。然而,事情是否

能做到位,又不仅仅是员工的问题。比如,与管理者就大有关系。在发挥员工的长处、激发员工的主观能动性方面,管理者“做到位”了,员工做事的“到位”率就必然会高,即所谓的“人心齐,泰山移”。反之,管理者自以为是,以“管人”为能耐,颐指气使,动辄把下属、员工训得像“灰孙子”;结果呢,人家阳奉阴违,出工不出力,还谈什么“做事做到位”?还有,这与“人与人的关系”也不无关系(这句话有点拗口),一般来说,人与人之间关系比较简单的,在“做事”上就少生枝节,利于“做到位”;而人与人的关系搞得复杂而纠缠不清的,往往就在“关系”上多费时,“做事”又哪能不大打折扣呢?再有,有些“事”值不值或该不该去“做到位”,也是一个问题,比如纯粹形式主义的表面文章,比如弄虚作假做假账,比如黑心企业做伪劣产品……这里就有一个“有所为,有所不为”的选择问题,然而,对于身处其中的员工来说,因生计的无奈,要求他们做出选择则是艰难的。至于影响到人们能否“做事做到位”的历史、文化、制度等方面的因素,那就更是“一言难尽”了。这本《做事做到位》没有把这些“囊括”进去,它只是一本“职场励志”读物,自然也不必对之奢求了。

Contents

目 录

序 言

做事不到位的差距 / IX
“差不多”先生传 / XIII
话说《做事做到位》 / XVI

／随处可见的做事不到位

无处不在的差不多、不到位 / 3
虎头蛇尾:没有一件事情能做完 / 9
投机取巧:不愿意付出相应努力 / 12
浅尝辄止:凡事只做到最低标准 / 15
遇事拖延:在等待中完成工作 / 18
应付了事:工作做得差不多就行 / 22
马虎轻率:做事不能精益求精 / 25
偏离目标:没有做正确的事情 / 29
循规蹈矩:只知道服从上级指令 / 31
眼高手低:不能扎扎实实地做事 / 34
推卸责任:为自己的失职找借口 / 38

Contents

2 工作首先要做到位

- 最起码的做事准则 / 47
- 不到位的低效浪费 / 50
- 第一次就把事情做对 / 53
- 一步到位的开店精神 / 57
- 把问题一次性地解决 / 61
- 平凡的事重复做好 / 63
- 只有 100% 才算合格 / 66
- 请记住, 日事日毕 / 69

3 用心做事, 尽职尽责

- 心态决定个人命运 / 75
- 工作就意味着责任 / 78
- 责任大于兴趣 / 82
- 追求工作职业化 / 86
- 日本经济腾飞的秘密 / 89
- 上帝安排的唯一任务 / 92
- 用 100% 的热情做 1% 的事情 / 95
- 用心才能见微知著 / 99
- 把每项工作当业务 / 103
- 与上司积极地沟通 / 106

Contents

4 制订计划,坚决执行

- 做事不要太匆忙 / 113
- 制订清晰的目标 / 116
- 给事情排定优先次序 / 120
- 马上去做,亲自去做 / 123
- 服从是行动的第一步 / 127
- 服从不是顺而不从 / 131
- 执行高于一切 / 135
- 一丝不苟的执行精神 / 139
- 应对干扰是分内之事 / 142
- 把帽子扔过墙去 / 145

5 小题大做,关注细节

- 平庸和杰出企业的差距 / 151
- 魔鬼在细节中 / 155
- 客户、公司无小事 / 158
- 从细节、小事做起 / 162
- 细节源自于周密的计划 / 166
- 细节来源于企业价值观 / 169
- 细节来自对小事的训练 / 172

6 一板一眼,踏踏实实

- 没有规矩,不成方圆 / 177

Contents

一板一眼的做事风格 / 182
做事踏实,一步一个脚印 / 185
认真极处是执著 / 188
追求程序的完美 / 192
把简单的东西量化 / 195
把做完的事情系统化 / 198

7 坚持高标准、严要求

标准是最低的要求 / 203
尽力而为还不够 / 205
不满足于尚可的表现 / 209
一切都追求尽善尽美 / 212
追求品质零缺陷 / 215
苛求细节的完美 / 218
永远超过老板的期望 / 221
每天都要提高 1% / 224

8 及时补位,善于跑位

随处可见的缺位、错位 / 229
树立补位意识 / 232
补位但不越位 / 235
尽力做些分外的工作 / 239
敦促过程管理者 / 243
“管理”自己的上司 / 247
做个会跑位的射手 / 250



随处可见的做事不到位

如果让一个日本人每天擦六遍桌子，他一定会始终如一地做下去；而如果是一个中国人，一开始他会擦六遍，慢慢地他就会觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了。中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。

touch with your best

做事做到位



无处不在的差不多、不到位

中国现有中小企业的数目,有的说“已达 1000 万家”(中央电视台),有的说“超过 800 万家”(新华社),有的说“逾 1000 万家”(人民日报),到底是多少,哪个数字准确,真是一笔糊涂账。

如果说上面的这些数字问题还不能引起大家的重视,那么下面这些由于做事不到位带来的灾难就足够引起我们的警醒
了!

重庆开县井喷事故

2003 年 12 月 23 日夜,重庆市开县高桥镇,中国石油天然气集团公司西南油气田分公司川东北气矿罗家 16H 井在起钻时,突然发生井喷,富含硫化氢的气体从钻井喷出达 30 米高,失控的有毒气体随空气迅速扩散,导致了在短时间内发生大面积的灾害。这次事故造成 243 人死亡、4000 多人受伤、9.3 万多

人受灾的恶劣后果。

井喷事故波及 28 个村庄,其中最严重的是高桥镇的两个村。重庆的山区道路崎岖、泥泞,通信落后。事故发生后,一些村民来不及逃离就被毒气夺去了生命,有的将生命搁浅在逃离的路途上。

经过相关调查,发现事故原因如下:

——有关人员罗家 16H 井的特高出气量估计不足。

——高含硫、高产天然气水平井的钻井工艺不成熟。

——在起钻前,钻井液循环时间严重不够。

——在起钻过程中,违章操作,钻井液灌注不符合规定。

——未能及时发现溢流征兆。

——有关人员违章卸掉钻柱上的回压阀,是导致井喷失控的直接原因。

——没有及时采取放喷管线点火措施,大量含有高浓度硫化氢的天然气喷出扩散,周围群众疏散不及时,导致大量人员中毒伤亡。

“非典”再次出现

2004 年 4 月,北京再一次出现有人感染 SARS 病毒的报告一度引起人们的恐慌。北京的杨某和安徽的宋某都在中国疾病预防控制中心病毒预防控制所(简称病毒所)的实验室工作过。他们的感染预示,此次 SARS 的传染源可能来自实验室。

事后有关部门的调查显示,此次 SARS 的传染确实来

自于实验室,来自于实验室的违规操作,该实验室违规操作主要表现在:

——科研课题跨专业。腹泻病毒研究室是研究消化道病毒的领域,却跨专业承担了非典的课题,工作人员专业不熟悉,造成了安全隐患。

——安全管理不够重视。室主任擅自批准工作人员采取新的“灭活”方法,这一方法未经学术委员会论证,科学依据不足。有关“灭活”效果未经严格验证,没有验证方案、记录和内容。

——技术操作不规范。违反卫生部关于灭活 SARS 病毒必须在生物安全 P2 以上实验室或在生物安全柜进行的规定,在没有安全防范措施的普通实验室操作。

——人员配备不严。大量使用缺乏专业知识的研究生和进修人员从事高风险研究,没有对有关人员进行严格的生物安全知识培训。

——健康监测不到位。违反卫生部制定的实验室人员健康监测制度、事故报告制度等规定,对实验室人员出现多次发热等异常情况没有及时上报,也未采取必要措施。其中有两位实验室人员发烧、一位住院两周,竟然没有引起重视,没有报告。

——执行制度不认真。违反卫生部等四部委关于 P3 实验室实行双人准入的制度,多次出现单人操作。

食品中毒事件

2003 年 9 月 27 日,《人民日报》旗下的“人民网”报道说,

辽宁省凌源市日前发生中小學生集体食物中毒事件,1000多名學生被送往医院抢救治疗。

据来自凌源的消息说,9月24日早9时,凌源各学校陆续组织學生饮用厂方送来的豆奶。大约10分钟后,城关镇八间房小学一些饮奶的學生出现恶心、呕吐、腹泻症状,到下午有24名學生被送进当地医院接受观察救治。此后,逸夫小学、第八中学等学校學生也陆续出现此类症状。到27日上午10时,到凌源各医院就诊的有1600余人,其中有部分复诊。至此,订奶的18所学校中的17所学校均发生了學生中毒情况。

似乎新闻报道都有某种“题材聚集效应”,在不到两周的时间里,关于各地學生食物中毒的报道屡见报端:

——9月24日,江苏省卫生厅和教育厅联合发出紧急通知,要求加强学校食品卫生安全管理,以预防食物中毒事故的发生。然而,就在第二天下午,江苏常州溧阳市旧县初级中学发生集体食物中毒,近百學生被紧急送往当地各大医院。

——9月18日,湖北省宣恩县万寨乡希望小学五六年级4个班的121名學生饮食中毒。到第二天傍晚,仍有8名學生在住院观察。

——9月14日,广州中山大学北校区(原中山医科大学)陆续有學生因出现恶心、呕吐、腹痛、腹泻等症状到医院就诊,至17日的时候共有199名學生发病,初步怀疑为细菌性集体食物中毒事故。

——9月12日,《长江日报》报道说,在湖北省老河口市张集镇张集中学11日发生食物中毒事件,20名學生中毒,其中1

人死亡……

应当说,从生产食物的工厂到学校,再从食堂到学生们的口中,这一流程中何止有一两个质量检验的程序,如果质检人员都做事做到位,怎么可能还出现这么多的食物中毒事件呢?

大亚湾核电站塔吊倒塌事件

1987年11月初,中国建筑第二工程局的机械加工队,承揽了广东省大亚湾核电站部分塔吊安装工程,由武某负责具体安装指挥。

1988年1月13日上午,10号塔吊的前后臂和配重块以及主要部件已基本安装完毕。塔吊回转以上部分未与塔身连接,只靠爬身套架支撑,塔吊处于顶升准备状态。

为安装平台围栏接板,武某违反塔吊不准斜吊的规定,叫起重工王某指挥用配合安装的9号塔吊牵引10号塔吊前臂转动,致使10号塔吊套架处弯折,向南倒塌。

拴在前臂上的9号塔吊钢丝绳被拉断。站在前臂端的起重工王某随前臂倒塌被砸死,平台上的电气技术员索某被摔死,塔基南面的起重工杜某被配重块压死,路过现场的职工方某被砸断腿,正在塔上安装的工人胡某等四人随塔吊倒下受轻伤,9号塔吊司机田某因钢丝绳被拉断而受伤,直接经济损失76万余元。

事故发生后,深圳市人民检察院依法立案进行侦查,并请有关专家对事故原因进行了分析鉴定。鉴定意见归纳起来,塔

吊倒塌的原因是：

——安装塔吊上部时，旋转台只安放在塔身标准节上端，没有把上下两端的销钉孔用销钉锁住固定，塔吊处于极不稳定的状态，为事故埋下了隐患。

——塔吊前臂长29米，只伸出17.9米，臂重9.8吨；塔吊后臂长7.5米，管重6吨，加上配重22.5吨，共28.5吨。前后臂不平衡，产生了后倾力。

——塔吊处于准备顶升状态，上下部分没有用销钉连接紧，在这种情况下，塔吊只能承受压力，不能承受拉力，用9号塔吊（在上）拉10号塔吊前臂（在下），必然产生3个力：向上的拉力使之增加后倾，作用于塔身的推力、旋转力使后臂往外套架危险的开口处扭转。在这3个力的作用下，塔吊迅速向南弯折倒塌。这是由于安装的程序不对，改变了塔吊的受力状态而发生倒塌，而不是塔吊本身的质量不好而引起倒塌的。

以上不过是几条信手拈来的事实和数据，在中国，这样的事情可谓是屡见不鲜，做事差不多、不到位的现象更是普遍。我们对这些现象进行分析，区分出以下几种类型：应付了事，虎头蛇尾，马虎轻率，遇事拖延，偏离目标，循规蹈矩，盲目浮躁，推卸责任。

虎头蛇尾:没有一件事情能做完

所谓虎头蛇尾,是指做事时只有一个很好的开头,却没有一个令人满意的结尾,给人留下一种有始无终、只重行动不管结果的印象。在工作中,我们常常遇到这种有头无尾或者虎头蛇尾的情况。

已布置的工作,如果没有督促就不会有积极的反馈。譬如许多单位年初制订一系列计划目标,并且细分到每一个部门,甚至每个人,所做的事情也 1,2,3,4,5...排序了,但是到了年底,这些目标、计划、任务完成得如何? 哪些已经完成了? 哪些还没有完成? 离目标值还有多少距离? 无法完成计划的原因何在? 要么统统没有了下文,要么只有包含着大量“大约”、“可能”等含糊不清的总结。

做事情半途而废,损失的不仅仅是事情没有完成的后果,更重要的是它有可能给你带来心理上的挫折感,甚至可能给你带来虎头蛇尾的做事习惯,这才是个人的最大损失。如果你

阅读下面一则故事,就是充分地体会到这个道理。

1952年7月4日清晨,加利福尼亚海岸笼罩在浓雾中。在海岸以西21英里的卡塔林纳岛上,一个34岁的女人涉水到太平洋中,开始向加州海岸游过去。如果获得了成功,她就是第一个游过这个海峡的妇女。这名妇女叫费罗伦丝·查德威克——曾经第一位横渡英吉利海峡的妇女。

早晨的海水冻得她身体发麻,雾很大,她几乎连护送船只都看不到。时间一个小时一个小时地过去,千千万万的人在电视上注视着她的一举一动。有几次,鲨鱼靠近了她,被人开枪吓跑,她仍然坚持游下去。对她而言最大的问题不是疲劳,而是刺骨的水温。

15个小时之后,她又累又冷,全身几乎都麻木了。她感觉到自己无法再坚持下去了,让人将自己拉上护送船。母亲和教练坐在另一条船上,告诉她离海岸已经很近了,让她不要輕易放弃。费罗伦丝·查德威克朝前望去,除了浓雾什么也看不见。又坚持了几十分钟,她决定彻底放弃这个计划。于是,浑身发抖湿淋淋的查德威克被拉上了小艇。

几个小时以后,身体暖和了许多,神志更清醒了,然而突然袭来的挫折感却深深地笼罩了她的身心。

这是一个有关“坚持”和“放弃”的故事。从某种意义上说,费罗伦丝·查德威克的放弃也可以说是虎头蛇尾——放弃自己既定的目标,没有完成计划!

许多人之所以无法取得成功,不是因为他们能力不够、热情不足,而是缺乏一种坚持不懈的精神。他们做事时往往虎头

蛇尾、有始无终,做事的过程也是东拼西凑、草草了事。他们对自己的目标容易产生怀疑,行动也始终处于犹豫不决之中。譬如他们看准了一项事业,充满了热情做下去,但刚做到一半又觉得另一件事情更有前途。他们时而信心百倍,时而又低落沮丧。这种人也许能短时间取得一些成就,但是,从长远来看,最终一定还是失败者。在这个世界上,没有一个遇事迟疑不决、优柔寡断的人能够获得真正的成功。

开始一件事情,需要的是决心与热诚;而完成一份工作,需要的却是恒心与毅力。缺少热诚,事情无法启动;只有热诚而无恒心与毅力,工作不能完成。

中国有许多优秀的传统和行为规范,譬如家庭私塾教子弟写字,无论有什么事打扰,也不准写字只写一半。即使这个字写错了,准备涂掉重写,也要将它写完。其中的寓意在于,教育孩子从小养成有始有终的好习惯,将来做事才不会半途而废,轻易放弃。

在日常工作中,每个人都有一些未完成的工作——未缝完的衣服,未写成的稿件,等等。那么请将它们找出来整理整理,静下心来继续完成它们。你会发现,一旦把它们完成,你会觉得非常快乐。未完成时它们不过是些废物,而你在付出一半甚至十分之一的心力完成后,它们都变成漂亮的成品和值得骄傲的业绩。许多事情并非我们无法去做,而是我们不愿意继续做。多付出一分心力和时间,就会发现自己其实有许多潜在的力量。

做事善始善终,个人不会失业,企业不会被淘汰。如果一味抱着“下一份工作会更好”的想法,工作起来虎头蛇尾,我们就会永远处于寻找“下一份工作”的过程中。

投机取巧:不愿意付出相应的努力

在工作中投机取巧也许能让你获得一时的便利,但却在心灵中埋下隐患,从长远来看,是百害而无一利。

一些公司内部笼罩着一种紧张的气氛,员工抱怨老板太苛刻,整天像监工一样监督自己;老板则抱怨员工不能尽职尽责,一转身的工夫就投机取巧,没有监督就没有工作。

我承认有些老板对员工过于苛刻,他们时刻盯着员工的一举一动。但是,员工是否也应该自我检讨一番。任何人都无法否认,投机取巧是如此普遍地存在于公司和各种组织中,成为当今社会的痼疾。

世界上绝顶聪明的人很少,绝对愚笨的人也不多,一般的人都具有正常的能力与智慧。但是,为什么许多人都无法取得成功呢?

世界上到处都是一些看来很有希望成功的人——在很多人的眼里,他们能够成为而且应该成为各种非凡人物,但是,

他们最终并没有成功,原因何在?

一个最重要的原因在于他们习惯于投机取巧,不愿意付出与成功相应的努力。他们希望到达辉煌的巅峰,却不愿意经过艰难的道路;他们渴望取得胜利,却不愿意作出牺牲。投机取巧是一种普遍的社会心态,成功者的秘诀就在于他们能够超越这种心态。

有这样一个故事:一个人看见一只幼蝶在茧中拼命挣扎了很久,觉得它太辛苦了,出于怜悯,就用剪刀小心翼翼地将茧剪掉了一些,让它轻易地爬了出来,然而不久这只幼蝶竟死掉了。幼蝶在茧中挣扎是生命过程中不可缺少的一部分,是为了让身体更加结实、翅膀更加有力,而这种投机取巧的方法只会让其丧失生存和飞翔的能力。

古罗马人有两座圣殿:一座是勤奋的圣殿;另一座是荣誉的圣殿。他们在安排座位时有一个秩序,就是必须经过前者,才能达到后者。勤奋是通往荣誉的必经之路,那些试图绕过勤奋,寻找荣誉的人,总是被排斥在荣誉的大门之外。

投机取巧会使人堕落,无所事事会令人退化,只有勤奋踏实地工作才是最高尚的,才能给人带来真正的幸福和乐趣。

有些人本来具有出众的才华,很有前途,但因为在做学生时没有养成精益求精的好习惯,后来也就无法谋取一个较好的职位。生活中的各种实例生动地证明了这样一个道理:无论事情大小,如果总是试图投机取巧,可能表面上看来会节约一些时间和精力,但结果往往是浪费更多的时间、精力和钱财。

一旦养成投机取巧的习惯,一个人的品格会大打折扣。做

事不能善始善终的人,其心灵也缺乏相同的特质。他因为不会培养自己的个性,意志无法坚定,因此无法实现自己的任何追求。一面贪图享乐,一面又想修道,自以为可以左右逢源的人,不但享乐与修道两头落空,还会悔不当初。

从某种意义上说,在一个方向上一丝不苟,也比草率分心,在多个方向发展可取。因为做事一丝不苟能够迅速培养品格、获得智慧,加速进步与成长;尤其是它能带领人往好的方向前进,鼓舞人不断追求进步。

一位先哲说过:“如果有事情必须去做,便积极投入去做吧!”另一位明师则道:“不论你手边有什么工作,都要尽心尽力地去做!”

事无大小,竭尽心力,力求完美,是成功者的标记。大凡有所作为之人,都是那些力求完美的人,他们为世界创立新标准、新理想。

浅尝辄止：凡事只做到最低标准

企图掌握好几十种职业技能，还不如精通其中一两种。什么事情都知道些皮毛，还不如在某一方面懂得更多，理解得更透彻。

工业革命带来的最重要的结果之一就是专业化。

现代社会，没有核心能力的公司将会逐渐倒闭；没有核心能力的人，一辈子注定只能拿死薪水。你是否会成为这种人？不妨问自己几个问题：

——你是否正走在一条正确的道路上？

——你是否像画家仔细研究画布一样，仔细地研究自己工作的每个细节？

——为了扩大自己的知识面，为公司创造更多的价值，你认真阅读过有关的专业书籍吗？

——你所做的每一件事都尽心尽力了吗？

如果你对这些问题无法做出肯定的回答，那就说明你并

不比他人做得好,也无法超越他人。你也不必疑惑为什么自己明明比他人聪明,却长期得不到提升。在自然界,每一个物种都在发展和加强自己的新特征,以求适应环境,获得生存空间。生命的演化如此,生活和事业的发展也是如此,社会对个人的知识和经验不断提出了更高、更广、更深的要求。

泛泛地了解一些知识和经验是远远不够的,多才多艺往往使许多人失去成功的机会。许多有前途、有思想的年轻人一开始无法果断地选择一个正确的方向,持之以恒地走下去,结果一直到老年依然还徘徊不定。一位著名的企业家说:“‘万事通’在我们那个年代还有机会施展,现如今已一文不值了。”企图掌握好几十种职业技能,还不如精通其中一两种。什么事情都知道些皮毛,还不如在某一方面懂得更多,理解得更透彻。

要想成为当今时代的成功者,你就必须不停地加强和丰富自己的专业知识,依靠艰苦的训练,强化自己的专业地位,直到比你的同行知道得更多。如果你无法比他人做得更好,就别想超越他人,也无法形成自己的核心能力。

核心能力把自己与他人区别开来;核心能力使自己变得不可取代。这种核心能力的取得需要在职业生涯中做出“正确的选择”,需要一个长期的训练过程。许多生活中的失败者几乎都在好几个行业中艰苦地奋斗过。然而如果他们的努力能集中在一个方向上,就足以使他们获得巨大的成功。

我认识一位机械师,他尝试着发明一种新型的发动机,但是,经受多次挫折后他丧失了耐心,在离成功只有一步之遥时他放弃了努力,转换了门庭。他将长时间积累的职业经验和资

源都舍弃了,自然也就无法形成自己的核心能力。

许许多多“离成功只有一步之遥”的人,恰恰因为缺乏最后跨入成功门槛的勇气而功败垂成。

“无论从事什么职业都应该精通它。”这是成功的一种秘密武器。现在,最需要做到的就是“精通”二字。掌握自己职业领域的所有问题,使自己比他人更精通,你就有可能比其他人更有机会得到提升和发展。

梭罗说过:“判断一个人的学识,就要看他主动把事情弄清楚的程度。”罗盘指针在被磁化之前所指的方向是不确定的。只有在被磁石磁化,具有特殊属性之后,才能成为罗盘。同样地,一个人一开始可能确定不了自己的方向,但是他最终必须确立一个自己发展的空间,并且要非常精通,只有这样,渊博的知识对其发展才大有裨益。

遇事拖延:在等待中完成工作

据一位开餐馆的朋友介绍,餐厅服务员最恶劣的表现就是消极怠工、慢待客人。当客人们提出要些餐巾纸、换双筷子、添点茶水时,要么动作慢慢吞吞,要么摆出一副极不耐烦的面孔。事情能拖则拖,服务环节能省则省,其结果自然无法让客人满意。只要发现这样的员工,朋友立马就会让他们卷铺盖走人。

懒惰之人的一个重要特征就是拖沓,将前天该完成的事情拖延敷衍到后天。生活中有许多重要的事情,不是没有想到,而是没有立刻去做,时过境迁渐渐地淡忘了。究其原因也许是忙,但更多的是懒惰。许多人面对一件事时不是想着马上去做,而是想着“等一下再做也不迟”。拖延与忙或不忙无关,而是一种习惯。好习惯,好人生,命好不如习惯好。懒惰如同一种毒素,一旦注入我们的心灵,就会疯狂地滋长,毁掉我们的人生。

拖延是一种恶习,习惯性的拖延者通常也是制造借口与

托词的专家。如果你存心拖延逃避,你就能找出成千上万个理由来辩解为什么事情无法完成,而对事情应该完成的理由却想得少之又少。把“事情太困难、太昂贵、太花时间”等种种理由合理化,要比相信“只要我们更努力、更聪明、信心更强,就能完成任何事”的念头容易得多。

这种拖沓的习惯体现在日常工作中有以下几个方面:

——等待上级的指示

上级不安排工作,员工就坐等;上级不指示,员工就不执行;上级不询问,员工就不汇报;上级不检查,员工就拖着办。多干事情多吃亏,多干事情多出问题——大多数懒惰之人都抱着这样的观点。大多数情况下,其工作往往是在多次检查和催办下才完成的。

——等待对方的回复

“我已与对方联系过,什么时候得到回复我无法决定”,“延误工作的责任应该由对方负责,我只能等”,“追究责任也不怕,我某月某日把这份文件送给对方,这里记录得很清楚,对方不回复我能怎么办”这些话语是否听起来很熟悉,将责任推给对方,是懒惰之人惯用的伎俩。

——等待生产现场的联系

不主动去为现场提供服务,不主动到一线了解实际情况,而是座等他人来报告,等久了还不耐烦,对他人妄加指责。他们从不设身处地去为他人着想,从来不想如何及时处理问题,严重地影响了生产现场问题的及时解决。

那么,拖延的毒素为什么在员工中容易蔓延呢?原因在于

人的惰性和人们想暂时解脱内心深处的恐惧感。

首先,拖延是因为人的惰性在作怪。每当自己要付出劳动时,或者要做出选择时,人们总会找出一些借口来安慰自己,让自己更轻松些,更舒服些。

其次,人们对失败总是心怀恐惧。拖一下就不必立刻面对失败了。在挑战面前,大多数人往往会自我安慰:我也许能够成功,但是现在还没有准备好。此外,拖延还能失败留下台阶,拖到最后一刻,即使做不好,也会有这样或那样的借口,譬如“如此短的时间内能取得这样的成绩已经是十分不错了”。

人一旦开始遇事拖延,就很容易再次拖延,直到变成一种根深蒂固的恶习。因此,任何情况下都不要自作聪明,以为工作会按照自己的意愿发展,而是要清醒地认识到,一厢情愿的拖延与等待,不仅会影响自己的前程,而且还会给他人造成巨大的损失。懒惰和拖延对于一位渴望成功的人来说具有很大的破坏性,它使人丧失进取心,与自己的奋斗目标背道而驰。

拖延的习惯不仅影响工作效率,而且会造成个人精神上的重大负担。事情未能随到随做,随做随了,渐渐堆积在心上。既不去做,又不能忘,实在比早做多做更加疲劳。能拖就拖的人心情总是无法释然,该做未做的工作始终给他一种压迫感。拖延不仅不能省下时间和精力,反而白白浪费了宝贵的时间。懒惰不仅无法让人放松,相反却使人心力交瘁,疲于奔命。

最后我再次强调一下:

——拖延是对生命的挥霍

拖延在人们日常生活中司空见惯,如果你将一天的时间

记录下来,就会惊讶地发现,拖延正在不知不觉地消耗着我们的生命。

——拖延是对惰性的纵容

它会消磨人的意志,使你对自己越来越失去信心,怀疑自己的毅力,怀疑自己的目标,甚至会使自己的性格变得犹豫不决。

应付了事:工作做得差不多就行

早晨的闹铃响了好几遍,尚佳食品公司的销售人员小王才从床上挣扎起来,脑子里第一个感觉就是:痛苦的一天又开始了。他匆匆忙忙地赶往公司,早餐也顾不上吃。跨进公司大门,还是神情恍惚,坐在会议室睡意朦胧地听着经理布置工作……一天的痛苦工作之旅就这样开始了。

小王上午拜访客户,结果遇到拒绝和冷遇,心情简直糟透了,仿佛世界末日即将来临。下午下班前回到公司填工作报表,胡乱写上几笔凑合一下交差……一天就这样结束了。

平时没有花时间学习,懒惰,思想消极,从不好好去研究自己的产品和竞争对手的产品,没有明确的计划 and 目标,从不反省自己一天做了些什么,有哪些经验、教训,从不认真去想一想顾客为什么会拒绝,在销售产品的过程中为顾客带来了什么样的服务和满足,做一天和尚撞一天钟,混一天算一天……这就是小王真实的工作写照。

到了月底一发工资,才这么点,真没意思,看来该换地方了,于是小王很牛气地炒了老板的鱿鱼。一年下来,换了五六个公司。日复一日、年复一年,时间就这样耗尽了。结果是“三个一工程”:一无所获,一事无成,一穷二白!

每个企业都可能存在这样的员工:他们每天按时打卡,准时出现在办公室,却没有及时完成工作;每天早出晚归、忙忙碌碌,却不愿尽职尽责。对他们来说,工作只是一种应付:上班要应付、加班要应付、上司分派的工作要应付,顺理成章地,工作检查更要应付,甚至就连睡觉时也要忙着应付——想着怎样应付明天的工作。

一年 365 天,一天 24 小时,一小时 60 分钟……在应付中生活,与应付相伴,做一天和尚撞一天钟,却从不打算认真、踏实地做好一件事,没有奋斗目标,没有成就感,终日心思惶惶,过着辛苦的生活。

应付了事,是员工缺乏责任心的一种表现,它实际上是工作中的失职,是隐藏在我们通往成功道路上的一颗定时炸弹,时机一到,就会轰然爆发,贻害无穷。然而,让人揪心的是,这种现象在我们的工作中依然普遍存在着:

——应付工作

在很多公司中,令老板最头疼的就是员工对布置的工作不积极努力地去做,不按质按量地去完成,而只做一些表面文章。这些员工不重视日常事务,基础工作不踏实、不完善,审核前实行突击战略,只做表面文章,应付了事,对于这种工作作风,实际效果可想而知。

——应付检查

为什么当前国内的 ISO9000 质量体系资格证书的含金量越来越低？原因其实相当简单，许多企业可以把检查人员“摆平”，即使出现问题也会与管理者进行内部交流，对于一些不符合规范之处，稍作整改后自然获得通过。

如果检查工作的人员也应付，或者碍于情面不予指出，那么所有的工作就处于一种失控状态，容易给后面的工作埋下隐患，在涉及系统性和流程性工作时，如果前面的工作人员应付了事，则将对后续工作产生较大的影响。

工作不认真、不主动，应付了事，什么事都不追求最好的结果。事情虽然做了，却没有什么实际效果。从某种意义上说，这种应付工作的态度比拒绝执行更加可怕。如果你拒绝执行，管理者会找一个人来替换你的工作，而应付者则从一开始就蒙住了管理者的双眼，让危害在最后时刻爆发，到时再想挽救，自是难如登天。

对员工个人来说，养成了应付了事的恶习后，必定会轻视自己的工作，甚至轻视人生的意义。粗劣的工作会造成粗劣的生活。工作是人们生活的一部分，应付自己的工作，不但降低工作的效率，而且还会使人丧失做事的才能。

马虎轻率:做事不能精益求精

2003年1月1日,上海《文汇报》上有一篇题为《英雄虎胆震长空——“飞豹”战机惊心动魄试飞故事》的文章,热情讴歌了我国试飞员谭守才为了试验我国的新型飞机不怕牺牲的献身精神。

文章中说,“……当高度降至1540米时,只听‘嘭’的一声巨响,前座舱盖被抛到了九霄云外。强大的气流将他(试飞员谭守才)压在座椅靠背上动弹不得,气流的呼啸声震耳欲聋,谭守才既看不到前方的空域,也听不到耳机里地面指挥员的声音。而且,由于前座舱盖飞掉,使弹射跳伞系统失去了保险,谭守才随时都有被弹离飞机的危险。这种故障在飞行中是很少见的,死神正一步步地向他逼近!”

“……事后查明,工厂的工人在安装座舱盖时将活门螺钉装反了。”

看到这里,所有坐过飞机的人都会惊出一身冷汗。如果说

这样的飞机都敢把螺钉装反，那么普通的民航飞机出现什么情况我们都不应该感到意外。

当全国人民都在讴歌我们的虎胆英雄时，没有人注意到：飞行事故主要是人为因素。据有关报道记载，中国民航的致命事故，国际航线至今只有半次，其余的都发生在国内航线。有人说，国际航班飞机大，国内航班飞机小；国际航班飞机新，国内航班飞机旧；国际航班机长老，国内航班机长年轻。

可这些都不是理由，真正的原因是，国际航班所有的人都比较认真；国内航班吗，反正都是中国人，能马虎一点就马虎一点。

在生活中，许多人之所以失败，往往是因为他们马虎大意、鲁莽轻率。泥瓦工和木匠可能靠半生不熟的技术建造房屋，砖块和木料拼凑成的建筑有些在尚未售出之前，就已经在暴风雨中坍塌了。医科学生因为没有花时间和精力好好为未来做准备，做起手术来捉襟见肘，把病人的生命当儿戏。一些律师只顾死记法律条文，不注意在实践中培养自己的能力，真正处理起案件来也难以应付自如，白白花费当事人的金钱……

建筑时小小的误差，可以使整幢建筑物倒塌；不经意抛在地上的烟蒂，可以使整幢房屋甚至整个村庄化为灰烬；因为事故致人残废——木装脚、无臂的衣袖、无父无母的家庭都是人们粗心、鲁莽与种种恶习造成的后果。

2004年2月15日，吉林市中百商厦发生特大火灾，造成54人死亡、70人受伤，直接经济损失400多万元。然而，这么一起严重的事故，其直接原因竟然仅仅是一个烟头：一位员工

到仓库内放包装箱时,不慎将吸剩下的烟头掉落在地上,随意踩了两脚,在并未确认烟头是否被踩灭的情况下匆匆离开了仓库。当日 11 时左右,烟头将仓库内物品引燃。

恰恰在这种情况下,中百商厦当日保卫科工作人员违反单位规章制度,擅自离开值班室,未对消防监控室监控,没能及时发现起火并报警,延误了抢险时机。同时,他们得知火情后,违反消防安全管理的有关规定和本单位制订的灭火和应急疏散方案中规定的紧急通知浴池和舞厅人员由边门疏散的要求,未能及时有效组织群众疏散,致使顾客及浴池和舞厅人员在发生火灾后未能及时逃生,造成特别严重的后果。

一个烟头,54 条人命!

事情就是这么简单,简单得令人难以承受。

虽然政府对这起特大火灾的处理已落下帷幕,但火灾刻在人们心中的印记、留给社会的思考却远未结束。表面看来,是一只小小的烟头引燃了这场人间惨剧,但是寻找其根源,夺去 54 条人命的,不是现实中忽明忽暗的烟头,而是工作人员的马虎轻率、不负责任——另一只深藏在人们心中的更为可怕的烟头。

在这次事件中,那位丢弃烟头的员工何尝想将中百商厦这座大楼变为废墟,又何尝想使 54 个生灵瞬间消失,可是他应该想到却没有想到的是,他的一个小小的举动,确实把他人的生命和财产推到了危险的边缘,进而酿成了惨祸;保卫科员工何尝想到自己工作中的疏忽大意为火灾埋下了如此之深的隐患,而这样的隐患竟将 54 条鲜活的生命引向了不归之路,

使 400 多万元财产付之一炬？可是这些人应该想到却没有想到的是，正是他们的马虎轻率、漫不经心的举动，把那些鲜活的生命推向了死亡的深渊，致使一切无法挽回。

一位伟人曾经说过：“轻率和疏忽所造成的祸患将超乎人们的想象。”排除掉一些偶发的重大事故与损失，存在于日常工作中的马虎轻率，更是不胜枚举。在企业中，技术人才对专业技术工作不求进取，马马虎虎，得过且过，对存在的技术问题懒得思考，遗漏的技术隐患不去克服，没有刻苦钻研的学习精神；营销人员总想着公司做大规模的广告，不好好地做经销商的工作，做事不精益求精，只求差不多。

这些人在学生时代就养成了马马虎虎、心不在焉、懒懒散散的坏习惯。他们习惯于使用一些小伎俩，譬如用抄袭、作弊等手段来欺骗老师，蒙混过关。而当他们踏入社会后，也就不可能出色地完成任务。

一旦这种人成为领导，其恶习也必定会传染给下属——看到上司是一个马马虎虎的人，员工们往往会竞相效仿，放松对自己的要求。这样一来，每个人的缺陷和弱点就会渗透到公司，影响整个事业的发展。如果他是作家，文章必定漏洞百出；如果他是一个管理者，部门工作必定一塌糊涂。

偏离目标:没有做正确的事情

作为一名出色的员工,他的首要任务就是:确保做正确的事情,其次才是督促自己把事情做正确。

有一家 IT 公司在北京有一家分公司,年中时,总部发现分公司已经实现了全年的营业额,所以就认为这个分公司已经达到目标了。但到年末的时候才发现,分公司的营业额里超过一半不是来自销售总部给它的产品,而是他们发现一些客户有特别需求,就组织了一帮人给客户量身定做软件而来的。

从营业额的角度讲,它是完成任务了。但实际上,它没有完成公司制订的目标,作为北京分公司,它最核心的目标是销售工作,这是公司战略布局其中的一个组成部分。偏离目标是最可怕的,表面上完成计划并不等于没有偏离目标。

最后公司总经理在年终总结的时候说:“在我的战略棋盘上,你这个分公司没有意义,你挣钱多有什么用,公司今年的新产品想在北京市场销售,你没有打开市场局面,没有做正确的事情。”

在工作中,找对方向是一种智慧,一种责任。因为在一定时期内,一个人、一个企业的目标是统一的,资源和能量是有限的,如果你的工作偏离了企业的目标,偏离了团队的要求,你的工作对团队将没有任何意义。而你又占用了公司的资源,这时你的工作将会给公司带来双重的损失。

注意力是一种资源,而其正确的指向,则比资源本身更重要、更有意义。温瑞安说:“真正的高手会把精、气、神集中于一击。”但前提是这致命一击必须指向敌人的要害,而不是击向身旁的大树或者身后的石头,除非他想自寻死路。

世界开放性和流动性的倍增,给集体选择和个人发展提供了机会,但也带来了大量的精神涣散和疲劳。选择像一条河流,它变得越宽,就有越多的人淹死在里面。人们需要越来越强的游泳技巧,更需要游向正确的方向,因为你不可能永远就这么游下去。

骑脚踏车的人走不远,假如你因为忙于蹬踏而没有时间去辨明方向,那么当你大汗淋漓、疲惫不堪而又满怀希望地去整理收获时,你就会发现,你的所有努力只是让地球上多了一个并不十分规则的圆。浪费了所有的精力,丢弃了所有的过程,你的位置,起点既是终点,终点注定就是起点。

不值得做的事,常常会帮你建造华丽的空中楼阁,让你误以为自己完成了某些事情。你消耗了大量的时间与精力,得到的可能仅仅是一丝自我安慰和虚幻的满足感。当梦醒后,你会发现该做的事一件都没有做,而自己却已疲惫不堪;不值得做的事还会浪费自己的生命,因为你在这件事情上付出得越多,代价就会越大。

循规蹈矩：只知道服从上级指令

彼德的一位朋友曾到一个政府控制着酒类专卖的国家旅游，在回国以前，他向当地政府经营的酒店询问：“按规定我可以带多少酒出境？”

店员回答说：“这你必须去问海关关员！”

这位朋友回应道：“可是我现在就想知道，我买多少酒才不会因为太多而遭到海关没收。”

店员回答：“那是海关的规定，和我们没有关系。”

朋友又说：“但你一定知道海关的规则吧！”

店员答称：“没错，我知道。但是本部门并不负责海关规则，我无权告诉你。”

你曾经遭遇或听说过此类的事件吧？“我们无可奉告”，某些公司的职员分明知道问题的答案，可是基于某种理由，他就是不肯告诉你。

听到朋友的这个故事后，彼德也有相同的感受。有一次，

他刚到一所大学任教,学校出纳部门发给他一张识别卡,可凭卡在学校开设的书店中兑现支票。于是他前往该书店,出示识别卡,并交付一张 20 美元的支票。

书店出纳员却说:“本店只兑现薪资支票和个人支票。”

彼得答道:“可是旅行支票比个人支票好,而且还优于薪资支票。即使不用这张识别卡,我在任何商店都可以兑付旅行支票,因为旅行支票和现金没有差别嘛!”

该出纳员却说:“但是旅行支票终究不是薪资支票或个人支票。”

一阵争议后彼得要求会见经理,经理耐心听彼得说完,神情漠然,最后他断然说:“本店恕不兑现旅行支票。”

对于这些循规蹈矩的服务人员,我们都有“秀才遇到兵,有理说不清”的感觉,非常地无奈!还有一个爱尔兰人欧布莱恩的故事,更是让我们哭笑不得。

欧布莱恩在往返于中国香港与澳门之间的渡轮上待了 11 个月,原因是他没有证明文件可以在两地下船,而香港和澳门当局也都没有发证给他。或许你曾听说过,医院在救助意外伤害的患者面前,会要求病人将宝贵的时间花在填写大叠表格上,或许,你还曾听到护士对熟睡的病人叫道:“喂!醒醒!吃安眠药的时间到了!”

对于很多公司的员工来说,他们总是太拘泥于表格填写的正确性,而不管表格是否具有实用的目的。对他们而言,任何超出惯例的细微偏差,都是不能容许的。彼德把上述的行为戏称为“职业性的机械行为”。显然,对职业性机械行为者而

言,方法重于目标,文书作业重于预定的目的。这类员工不再视自己为服务大众的人,相反,他们把大众当做原料,用来维持他们自己的生存,并使一切表格、仪式、层级组织等得以继续存在。

职业性机械行为缺乏独立判断的自主权,只是服从而不作决定。以顾客、客户或受害者的观点来看,职业性的机械行为是不到位的。一个员工做事的到位与否,不在于他是否完全机械地服从上司的指示或公司的规定,而在于是否满足了顾客的需要,是否为公司创造了利益。

一名优秀员工不应是那种循规蹈矩、死板的职员,他应该有敏锐的眼光和责任心,他会去任何地方,找任何人,打破任何界限,把工作又好又快地干完,这是任何公司中的雇员都应该而且可以做到的。

眼高手低:不能扎扎实实地做事

记得曾有人说:“浮躁是国人的致命伤。”一开始听起来很不以为然,但静下心来好好想一想,感觉颇有深意。

当年网络经济鼎盛的时候,走在大街上,与十个人交谈,九个人会跟你大侃网络和风险投资,铺天盖地的传媒向国人灌输着“跑步进入知识经济时代”,俨然又一个“大跃进”。于是,刚学会五笔字型的毛头小伙经营起了网络工程,所谓的网络精英处处皆是,高科技网络公司如雨后春笋般冒出来。然而随着纳斯达克一个喷嚏,那些精英们旋即身价暴跌,昔日鼓吹网络神话的传媒也立刻倒戈相向,大肆扫荡互联网泡沫。盲目与浮躁使中国一些企业经历了一番“从天上到人间”的轮回。

由于浮躁,一家企业赚了钱,同类企业便一哄而起,以影碟机为例,从 1995 年到 1998 年,全国影碟机生产企业由十多家发展到数百家,竞争到了白热化,以致有的企业刚开张就开始准备“后事”。

由于浮躁,假冒伪劣商品屡禁不绝。在南京中央门长途汽车站附近,10元钱就能买到3包高档香烟:玉溪、中华、红塔山各一包。

由于浮躁,企业不愿苦练内功,而是把赌注押在广告上,于是中央电视台黄金时段的广告价位扶摇直上。一家酒厂曾以天文数字夺得标王的称号,企业效益曾立竿见影,但也只是昙花一现。

浮躁使得中国企业前脚踩油门,后脚踩刹车,一哄而起,又一哄而散,产业震荡,落英缤纷。理论上最讲中庸的国度,行动上却最爱走极端。在这种环境中,有太多的人总不屑一顾于小事和事情的细节,不愿意扎扎实实做事,他们有伟大的理想,但又不愿意踏踏实实去奋斗。比如很多年轻人,当他们走出校园时,总是对自己抱有很高的期望,认为自己一开始工作就应该得到重用,就应该得到相当丰厚的报酬;他们在求职时念念不忘高位、高薪,并且对自己说“英雄须有用武之地”;他们喜欢在工资上相互攀比,工资似乎成了他们衡量事业的唯一标准。

而当他们对工作感到厌倦时,就会对自己说:“如此枯燥、单调的工作,如此毫无前途的职业,根本不值得自己付出心血!”当他们遭遇困境时,通常会说:“这种平庸的工作,做得再好又有什么意义呢?”渐渐地,他们开始轻视自己的工作,开始厌倦生活。

有人说:“无知与眼高手低是青年人最容易犯的两个错误,也是导致频繁失败的主要原因。”许多人内心充满了激情

和理想,然而一旦面对平凡的生活和琐碎的工作,就变得无可奈何了;他们常常聚在一起高谈阔论,一旦面对具体问题却又不知所措。事实上,刚刚踏入社会的年轻人缺乏工作经验,是无法委以重任的,薪水自然也不可能很高。

年轻人心目中要有远大的理想,但在实际生活中又必须脚踏实地,衡量自己的实力,不断调整自己的方向,一步一步才能达到自己的目标。纸上谈兵的人永远无法取得成功。年轻人应该像哥伦布一样,努力去发现自己的新大陆,沉湎于过去或者深陷于对未来的空想是没有前途的。你正在从事的职业和手边的工作,是你成功之花的土壤,只有将这些工作做得比别人更完美、更正确、更专注,才有可能将寻常变成非凡。

为什么华盛顿、林肯这样的伟人永远只是少数,因为世界上有着成千上万个和他们一样富有理想的人,却在眼高手低的毛病中把机会扼杀了。

有一位刚刚从美国读完 MBA 回国的男青年,毫不费力地进了一家世界 500 强企业的上海办事处,老板刚开始总把一些鸡毛蒜皮的小事交给他做,他有点不满意,在一次计划书的招标会上,他把自己熬了几夜精心准备的材料交了上去,一心以为可以博得老板的赏识。没想到会议结束后他就收到了人事处的解聘通知。原来,他因为不在乎那些鸡毛蒜皮的小事,总是马马虎虎、草草了事,把“进口”误以为是“出口”,使公司在利益和信誉上蒙受了双重损失。

不要让眼高手低束缚了你的手脚,在工作中,每一件事不论大小都值得用心去做,而且对于那些小事更应该如此。无论

你的工作地位如何平庸，如果你能像那些伟大的艺术家投入其作品一样投入你的工作，所有的疲劳和懈怠都会消失殆尽。那些在事业上取得一定成就的人，他们无一不在忠实地履行日常工作职责，在简单的工作和低微的职位上一步一步走上来。他们总能在一些细小的事情中找到个人成长的支点，不断调整自己的心态，用恒久的努力打破困境，走向卓越与伟大。

推卸责任:为自己的失职找借口

人们往往喜欢邀功,却不愿对自己的失职承担责任。有时甚至为了逃避责任,编造出种种借口。比如:如果工作中的事情不理想,那肯定是老板的问题;如果家里的事情不完美,那一定是对方的错;如果历史课得了个“D”,那肯定是因为老师不喜欢你。

西安的连晨在《镜子》中提到两件事,我想大家可以把它作为生活中的镜子。

第一件事:

武汉市鄱阳街有一座建于1917年的6层楼房,该楼的设计者是英国的一家建筑设计事务所。20世纪末,也即那座叫做“景明大楼”的楼宇在漫漫岁月中度过了80个春秋后的某一天,它的设计者远隔万里,给这一大楼的业主寄来一份函件。函件告知:景明大楼为本事务所在1917年所设计,设计年限为80年,现已超期服役,敬请业主注意。

真是闻所未闻！80年前盖的楼房，不要说设计者，连当年施工的人，也不会有一个在世了吧？然而，至今竟然还有人为它的安危操心！操这份心的，竟然是它最初的设计者，一个异国的建筑设计事务所！是怎样的一种因素（体制？岗位责任制？金钱的诱惑？铁的纪律？敬业精神？个人品德？还是一种文化传统、一种日常的共同遵守的生活准则？）使一个人、一群人、一个在时空中更新换代了数茬人的机构，虽经近一个世纪的变迁，仍然守着一份责任、一个承诺？面对咱自己的“豆腐渣”工程，我们又能说些什么？

第二件事：

在东北地区滨州铁路穿越小兴安岭那条最长的隧道的山顶，有一座方方的石碑，那里长眠着一位异国的工程师。这位工程师曾负责这条隧道的设计。当工程进度由于意外没有按照预定时间打通时，这位工程师开枪自杀了！她以自杀来弥补自己的失职和耻辱。

一位异国女工程师喷洒着鲜血的自责行为，让我们看到了灵魂中的暗点。这种自责方式对我们中国人来说也许太陌生了。我们太习惯于在失败面前寻找“客观原因”了，我们也太习惯于在失误面前为自己开脱、寻找借口了。在中国，一个肩上负有责任的人，出了天大的责任事故，别说引咎自杀，辞职谢罪的也少有。

如果是因为害怕风险，承担不起重大责任的话，那么除了一些重大事故，在日常工作中，我们也经常能听到各种各样的借口：

“那个客户太挑剔了,我无法满足他。”

“我可以早到的,如果不是下雨。”

“我没有在规定的时间内把事做完,是因为……”

“我没学过。”

“我没有足够的时间。”

“现在是休息时间,半小时后你再来电话。”

“我没有那么多精力。”

“我没办法这么做。”

一些公司的经理总抱怨老板不授权,权力太小,无法管理员工。可是遇到麻烦时,他们又会把问题往老板那儿一交:“你看怎么办?”

这些经理不会去想,他拿的薪水比员工多,权力比员工大,那么问题就应该到他为止,不然老板要你做经理干什么?可是他们总是把权力与责任分开,权力就是拿的钱多,管的人多,没想过其实权力和责任是对等的,你有多少权力,就要负起多少责任。

我们会经常听到有人在问“这是谁的错?”即便这种话不是每天都能听到,你也会看到许多人在抵赖狡辩,或者为了推卸责任而指责别人。为了免受谴责,多数人都会选择欺骗手段,尤其是当他们是明知故犯的时候。当你明知故犯一个错误时,除了编造一个敷衍他人的借口之外,有时你会给自己找出另外一个理由。

在大多数公司,人事和财务这两个部门代表公司行使职权,最容易被经理们“转手”责任。当你正常过问他们事务的时

候,经理们会很反感,认为你触犯了他的一亩三分地,挑战了他的权力;可是一碰到员工要加薪、预算被削减这样的事情,他们就会说:“你加薪我是同意的,可是人事部不同意!”“花这个钱我是同意的,可是财务部不同意!”其实决定是公司跟他们一起下的,但出现问题的时候他们不去与员工沟通,把责任和矛盾推卸到公司头上。

归纳起来,我们经常听到的借口主要有以下五种表现形式。

1.他们作决定时根本就没有征求过我的意见,所以这个不应当是我的责任。

许多借口总是把“不”、“不是”、“没有”与“我”紧密联系在一起,其潜台词就是“这事与我无关”,不愿承担责任,把本应自己承担的责任推卸给别人。

一个团队中,是不应该有“我”与“别人”的区别的。一个没有责任感的员工,不可能获得同事的信任和支持,也不可能获得上司的信赖和尊重。如果人人都寻找借口,无形中会提高沟通成本,削弱团队协调作战的能力。

2.这几个星期我很忙,我尽快做。

找借口的一个直接后果就是容易让人养成拖延的坏习惯。如果细心观察,我们就会很容易发现在每个公司里都存在着这样的员工:他们看起来每天忙忙碌碌,似乎是尽职尽责了,但他们把本应1个小时完成的工作变得需要半天的时间甚至更多。因为工作对于他们而言,只是一个接一个的任务,他们寻找各种各样的借口,拖延逃避。这样的员工会让一个管

理者头痛不已。

3. 我们以前从没那么做过或这不是我们这里的做事方式。

寻找借口的人都是因循守旧的人，他们缺乏一种创新精神和自动自发工作的能力，因此，期许他们在工作中做出创造性的成绩是徒劳的。借口会让他们躺在以前的经验、规则和思维惯性上舒服地睡大觉。

4. 我从没受过适当的培训来干这项工作。

这其实是为自己的能力或经验不足而造成的失误寻找借口，这样做显然是非常不明智的。借口只能让人逃避一时，却不可能让人如意一世。没有谁天生就能力非凡，正确的态度是正视现实，以一种积极的心态去努力学习、不断进取。

5. 我们从没想过要赶上竞争对手，在许多方面人家超出我们一大截。

避免或逃脱责罚是人类的一种强烈本能。多数人在“有利”与“不利”两种形势的抉择中都会选择趋吉避凶。通过各种“免罪”行为，人们可以暂时逃脱责罚，保持良好的自身形象。

推卸责任的一个潜在心理意识是，看不见自己的问题。中国有句古训：“知天知地知彼易，知己难”，意思是人知道除自己以外的任何事情，就是不可自知，说得真好。但如果你只愿意接受表扬而不愿承担责任，那么你永远也别指望改正错误的东西。

如果那些一天到晚总想着如何欺瞒的人，肯将一半的精力和创意用到正途上，他们一定可以在任何事情上取得卓越的成就。如果你善于寻找借口，那么试着将找借口的创造力用

于寻找解决问题的方法,情形也许会大为不同。

那些实现自己的目标,取得成功的人,并非有超凡的能力,而是有超凡的心态。他们能积极抓住机遇,创造机遇,而不是一遭遇困境就退避三舍、寻找借口。人们必须停止把问题归咎于他人和自己周围的环境,应当勇于承担自己的责任。一旦自己做出选择,就必须尽最大的努力把事情做好,一切后果自己承担,决不找借口,不推卸责任。



2

工作首先要做到位

每个人都有自己的职位，每个人都有自己的做事准则。医生的职责是救死扶伤，军人的职责是保卫祖国，教师的职责是培育人才，工人的职责是生产合格的产品……社会上每个人的位置不同，职责也有所差异，但不同的位置对每个人却有一个最起码的做事要求，那就是做事做到位。

最起码的做事准则

在工作中,合格、到位,只能算得上工作的最低要求。

出身名门的野田圣子,37岁就当上了日本内阁邮政大臣。她的第一份工作是在帝国酒店当白领丽人。不过,在受训期间,圣子竟然被安排去清洁厕所,每天都要把马桶抹得光洁如新才算合格。可想而知,在这段日子里,圣子的感觉是多么的糟糕。当她第一天碰到马桶的一刹那,她几乎想吐。

很快地,圣子就开始讨厌起了这份工作,干起工作来马马虎虎。但有一天,一位与圣子一起工作的前辈,在抹完马桶后,居然伸手盛了满满的一大杯冲厕水,然后当着她的一面一饮而尽,在前辈的眼中,圣子的工作根本没有做到位,光洁如新只是工作的最低标准,她以此向圣子证明,经她清洁过的马桶,干净得连里面的水都可以用来饮用。

前辈这一出人意料的举动,使圣子大吃一惊。她发现自己

在工作态度方面出了问题,根本没有负起任何责任,于是,她对自己说:“就算这一辈子都在洗厕所,也要当个最出色的洗厕所人。”训练结束的那一天,圣子在抹完马桶后,毅然盛了满满的一大杯冲厕水,并喝了下去。这次经历,让野田圣子知道了什么是工作的最高准则,而在很多人眼中的合格、到位,只能算得上工作的最低要求。

在现代职场中,很多企业的员工凡事都得过且过,做事不到位,在他们的工作中经常会出现这样的现象:

——5%的人看不出来是在工作,而是在制造矛盾,无事必生非=破坏性地做;

——10%的人正在等待着什么=不想做;

——20%的人正在为增加库存而工作=“蛮做”、“盲做”、“胡做”;

——10%的人没有对公司做出贡献=在做,但是负效劳动;

——40%的人正在按照低效的标准或方法工作=想做,而不会正确有效地做;

——只有15%的人属于正常范围,但绩效仍然不高=做不好,做事不到位。

做什么东西都要讲究到位,半到位又不到位是最难受的。工作做到位,就是要有严谨的工作态度,对要做的工作不能敷衍,要认真去办,并把自己的工作做好。

老板们欣赏能做好自己工作的人。能够做好自己的工作,是成功的第一要素。各行各业,人类活动的每一个领域,无不在呼唤能自主做好手中工作的员工。齐格勒说:“如果你能够

尽到自己的本分，尽力完成自己应该做的事情，那么总有一天，你能够随心所欲从事自己想要做的事情。”反之，如果你凡事得过且过，从不努力把自己的工作做好，那么你永远无法达到成功的顶峰。对这种类型的人，任何老板都会毫不犹豫地把他排斥在自己的选择之外。

每个人都有自己的职位，每个人都有自己的做事准则。医生的职责是救死扶伤，军人的职责是保卫祖国，教师的职责是培育人才，工人的职责是生产合格的产品……社会上每个人的位置不同，职责也有所差异，但不同的位置对每个人却有一个最起码的做事要求，那就是做事做到位。

不到位的低效浪费

第一次不把小事干好,将来就会在更小的事上操劳。

歌德在他的叙事歌中写了这样一个故事:

耶稣带着他的门徒彼得远行,途中发现了一块破烂的马蹄铁,耶稣让彼得把它捡起来。不料彼得懒得弯腰,假装没听见。耶稣没说什么,就自己捡起马蹄铁,用它从铁匠那儿换来 3 文钱,又用这钱买了 18 颗樱桃。

两人继续前行,经过的全是茫茫的荒野。耶稣猜到彼得一定很渴,就故意让藏于袖中的樱桃掉出一颗,彼得一见,赶紧捡起来吃掉。耶稣边走边丢,彼得也就狼狈地弯了 18 次腰。耶稣笑了,对他说:“如果当初你弯一次腰,就不会在后来没完没了地弯腰。第一次不把小事干好,将来就会在更小的事上操劳。”

事实确实如此,我们都有这样的经历:为了尽快结束工作,我们迅速地把某件事情做完,没有过多地考虑细节问题,

却不得不重头再做一遍；为了省事，我们把垃圾随便扔在地上，清洁人员却不得不重新捡起来，再扔一次。有时候我们浪费了自己的时间，有时候我们浪费的是别人的时间。

在西方购物，不管是购自国内还是购自国外，货物通常会由邮局、速递公司等运输部门负责送到你家里。但中国的国情不同，常会有包裹等你亲自去邮局或什么办公室取回家来。

有家公司订购的西方设备每每都停放在上海海关，公司接到取货通知后必须尽快将东西取回来，否则一耽误就会遭到被罚款的命运。这家公司有位外方经理去上海领设备，实践了一趟后才惊叹，这实际上是一项极烦琐的大工程。

西方人验货时，通常的做法是按照收据核查所有的集装箱是否都到齐了，若箱子数目无误就万事大吉。但中国人的程序细则非同小可，首先是将所有的集装箱一一打开，并将里面的设备零件全部搬出来，然后对照着一叠设备名称明细表逐件核对，不放过每一个细小的零件和备用配件。仅将每一个集装箱搬出来再装回去，就可以想象这是多么庞大的工作量和运动量。

这家公司反反复复这么折腾一百多个集装箱，整整要忙上一个星期。不但如此，去上海出差验收的人员也是一支浩浩荡荡的大军，有各个部门的技术人员、财务人员、总工程师、厂领导及秘书。各方面代表都到场的原因是，待货物验收完毕后，设备各个部分的资料及零备件将被拆散分离，分别由不同的部门取走保管。如钥匙归保管处，一些随设备附带的修理工具归工具处，说明书归情报处，如是这般分门别类地分配下

去。然而就是这种安排上导致的做事不到位,给自己带来了大量的重复性工作。

做事不到位不仅会给自己带来很大的麻烦,还会给上司带来工作上的不便,对于上司安派你去做的事,无论巨细,你不去做,你的上司就要去做,你做不到位,他就要返工。从管理角度说,公司花了大价钱请你的上司,成本在你的10倍以上,从经济的意义上说,他花一小时能做的事,你花一天的时间做好也值。同样的道理,一件小事,你花了一个小时做完交给了她,当他发现了不足,再去补充、修订,花半个小时,如果这样,还是你费半天时间把事情一次性做好要合算。你把小事做到位了,他的工作效率就提高了。

相对于管理工作的高效率而言,工作的低效率或者无效率造成的隐性浪费是非常大的:原来只要一个人承担的工作,需要两个以上人员来完成;应该按计划完成的任務反复拖延;应该正确完成的工作被做错,这些都会导致返工、重做、纠正等浪费时间和精力行为,如果是高效率地完成了错误的工作,则损失更大。

更可怕的是,这种错误在某种程度上是被允许的,会被以各种各样的原因、理由掩盖住,从而反复发生,造成巨大的浪费。我们允许的是创造性的失误,而不允许反复发生低级的错误。

第一次就把事情做对

第一次没做好,同时也就浪费了没做好事情的时间,返工的浪费最冤枉。第二次把事情做对既不快,也不便宜。

有位广告经理曾经犯过这样一个错误,由于完成任务的时间比较紧,在审核广告公司回传的样稿时不仔细,在发布的广告中弄错了一个电话号码。就是这么一个小小的错误,给公司导致了一系列的麻烦和损失。

我们平时最经常说到或听到的一句话是:“我很忙。”是的,在上面的案例中,那位广告经理忙了大半天才把错误的问题料理清楚,耽误的其他工作不得不靠加班来弥补。与此同时,还让领导和其他部门的数位同仁和他一起忙了好几天。如果不是因为一连串偶然的因素使他纠正了这个错误,造成的损失必将进一步扩大。

平时,在“忙”得心力交瘁的时候,我们是否考虑过这种

“忙”的必要性和有效性呢？假如在审核样稿的时候那位广告经理稍微认真一点，还会这么忙乱吗？“第一次就把事情做好”，在我参加工作之后不久，有一位领导就告诉过我这句话，但一次又一次的错误告诉我，要达到这句话的要求并非易事。

第一次没做好，同时也就浪费了没做好事情的时间，返工的浪费最冤枉。第二次把事情做对既不快，也不便宜。

“第一次就把事情做对（Do It Right The First Time，简称DIRFT）”是著名管理学家克劳士比“零缺陷”理论的精髓之一。第一次就做对是最便宜的经营之道！第一次做对的概念是中国企业的灵丹妙药，也是做好中国企业的一种很好的模式。有位记者曾到华晨金杯汽车有限公司进行采访，首先映入眼帘的就是悬在车间门口的条幅——第一次就把事情做对。

在很多人的工作经历中，也许都发生过工作越忙越乱，解决了旧问题，又产生了新故障，在一团忙乱中造成了新的工作错误，结果是轻则自己不得不手忙脚乱地改错，浪费大量的时间和精力，重则返工检讨，给公司造成经济损失或形象损失。

由此可见，第一次没把事情做对，忙着改错，改错中又很容易忙出新的错误，恶性循环的死结越缠越紧。这些错误往往不仅让自己忙，还会放大到让很多人跟着你忙，造成巨大的人力和物力损失。

所以，盲目的忙乱毫无价值，必须终止。再忙，也要在必要的时候停下来思考一下，用脑子使巧劲解决问题，而不盲目地拼体力交差，第一次就把事情做好，把该做的工作做到位，这

正是解决“忙症”的要诀。

你还忙吗？当然忙！但希望是忙着创造价值，而不是忙着制造错误或改正错误。只要在工作完工之前想一想出错后给自己和公司的麻烦，想一想出错后造成的损失，就应该能够理解“第一次就把事情完全做对”这句话的分量。

企业中每个人的目标都应是“第一次就把事情完全做对”，至于如何才能做到在第一次就把事情做对，克劳士比先生也给了我们正确的答案。这就是首先要知道什么是“对”，如何做才能达到“对”这个标准。

克劳士比很赞赏这样一个故事：

在一次工程施工中，师傅们正在紧张地工作着。这时一位师傅手头需要一把扳手。他叫身边的小徒弟：“去，拿一把扳手。”小徒弟飞奔而去。他等啊等，过了许久，小徒弟才气喘吁吁地跑回来，拿回一把巨大的扳手说：“扳手拿来了，真是不好找！”

可师傅发现这并不是他需要的扳手。他生气地说：“谁让你拿这么大的扳手呀？”小徒弟没有说话，但是显得很委屈。这时师傅才发现，自己叫徒弟拿扳手的时候，并没有告诉徒弟自己需要多大的扳手，也没有告诉徒弟到哪里去找这样的扳手。自己以为徒弟应该知道这些，可实际上徒弟并不知道。师傅明白了：发生问题的根源在自己，因为他并没有明确告诉徒弟做这项事情的具体要求和途径。

第二次，师傅明确地告诉徒弟，到某间库房的某个位置，拿一个多大尺码的扳手。这回，没过多久，小徒弟就拿着他想

要的扳手回来了。

克劳士比讲这个故事的目的在于告诉人们，要想把事情做对，就要让别人知道什么是对的，如何去做才是对的。在我们给出做某事的标准之前，我们没有理由让别人按照自己头脑中所谓的“对”的标准去做。

一步到位的开店精神

机会只有一次,没有人会给你下一次机会。

朋友从日本回来,想投资开一个日式料理店,我帮他选择地点。我们跑遍了整个城市,看了无数的房子,最后他从中挑选出 10 个,列为准店,把它们在位置、环境、布局等方面的优劣列成清单,反复比较,从中优选出 3 个,然后把这 3 个店的位置、环境、布局及服务内容等方面列成一个更为详细的调查表,委托一家信息咨询公司做市场调查,根据调查回馈,最后确定下其中的一个,接下来开始装修。朋友请来装修公司,详细地讲述他的意图,对方耐心地听着,我也在一旁听着。开始还为他的认真感动,到后来就有些不耐烦了,他也真是太详细了,不仅店内所有的空间包括门厅、厨房、卫生间里的每一个角落都不放过,而且,店外远至百米的路段也做了精心布置,简直精细到极点。我看着他,突然感觉有些陌生,原来挺豪爽

大气的一个人,几年不见,怎么变得婆婆妈妈,心细如针了呢?

店终于按照朋友的要求装修好了,进到里边,给人的第一感觉是舒服,第二感觉还是舒服,你能想到的他全想到了,你没想到的他也想到了,可他还不放心,让我们帮他挑毛病,该君还有什么没想到的地方。我看着他,越发觉得他陌生了,从选店到装修,不仅多跑了许多路,多花了许多钱,更重要的是,多花了许多时间,如果换成我,现在早营业赚钱了,可他还在挑毛病。我说:“挺好的,赶快开业吧,早开一天早收入一天。”

朋友看着我说,“正式开业还要等一个星期,从明天开始,我请你带朋友来吃饭,全部免费,但有一条,每吃一次,至少要提一条意见。”

“为什么?”

“因为在日本,不能让客人等候超过5分钟,不能让他有任何不满意的地方,现在开业,我没有把握,所以我付费请咨询公司替我找最挑剔的顾客来,如果你方便也请你来,多挑毛病,拜托了!”

“你也太认真了,这是在中国,不用这样,要我说,先开业,发现问题再说,现改也来得及。”

“不,我不能拿顾客做试验,在日本,我做过调查,开业最初10天进店的顾客,基本上就是你店里长期的顾客,如果你在这10天留不住顾客,你就得关门。”

“为什么?”我有些不解,“一个新开的店,有点不足是难免的。客人也会谅解的,下次改正就行了。”

“不,在日本,没有下次,只给你一次机会。我刚到日本和日本人初交往时,觉得他们很傻,你说什么他都信,你如果想骗他其实很容易,但是他只给你骗一次,以后他永远不会和你来往。在日本,只要是你本人的原因犯错,你就得走,你不能说:对不起,这次我错了,给我机会,我保证下次改。没有下次,只给你一次机会。”

我看着朋友,突然明白了为什么这些天来,他如此认真,如此精细,这个在我看来没什么了不起的料理店,在他看来,仅次于他的生命,因为他深深知道,这既是他的第一个店,也是他最后一个店,成败只此一次,没有再一,更无再二。

每年,中国都会派不少研修生去日本企业实习,日本的酒店服务水平,在全世界都是一流的。日本人的职业素质、敬业精神让中国的孩子们体会颇深。

冈部饭店是一家在日本国内外拥有7家分店的私人饭店集团。在研修生中有这样一个故事,他们刚到日本时,发现店里一位中年妇女什么都做,擦厕所,迎接客人,等等,而普通员工对她非常尊重。当时研修生们很纳闷。后来一问吃了一惊,原来,那位中年妇女是冈部饭店集团的老板娘冈部瑞穗。

冈部瑞穗最初留学美国,学习饭店管理,也是从最底层开始做起,虽为老板娘,仍事事身先士卒,她还要求中国的孩子们,到了日本,不要把自己当客人,而是要以日本人的标准要求自己,把饭店当成自己的家,对待客人要像家人。冈部饭店接纳中国研修生,已经连续7年。

冈部瑞穗的作风在其他几位饭店老总的身上都能看到。

在日本的温泉饭店,客人要走时,饭店的经理、工作人员等都会站成一排,与客人道别,直到客人的车消失在视线中,他们还要深鞠躬,说一声感谢光临。这一点,记者在采访过程中亲眼见过,在日本,这是很自然的事情,让人感触颇深。

研修生们说起来,收获就更多了:“对客人要微笑,就像照顾小孩一样的微笑。”

这是日本饭店业或者服务业对从业人员最基本的要求。几乎所有的老板都提到了这一点。他们认为,这是不需要花费,但对客人却是最重要的服务。

“绝对的客人第一,整个酒店都围着客人转。他们真正把客人当成了神!”

“日本的员工工作不局限于一个部门,通常会大家协作做好一件事情,团结合作的精神特别强,也特别有忍耐力。这一点与国内酒店不同。”

“饭店告诉员工:你们不是从饭店拿工资,而是从客人那里拿工资。”

把问题一次性地解决

对于任何一件工作,要么干脆别动手,要么就有始有终,彻底完成。

从前有一位地毯商人,看到最美丽的地毯中央隆起了一块,便把它弄平了。但是在不远处,地毯又隆起了一块,他再把隆起的地方弄平。不一会儿,在一个新地方又再次隆起了一块,如此一而再、再而三地,他试图弄平地毯;直到最后他拉起地毯的一角,看到一条蛇溜出去为止。

很多人解决问题,只是把问题从系统的一个部分推移到另一部分,或者只是完成一个大问题里面的一小部分。比如,工厂的某台机器坏了,负责维修的师傅只是做一下最简单的检查,只要机器能正常运转了,他们就停止对机器做一次彻底的清查,只有当机器完全不能运转了,才会引起人们的警觉,这种只满足于小修

小补的态度如果不转变,将会给公司和个人带来巨大的损失。

对很多中国人来说,总是觉得很简单的东西没有必要做得很详细、很彻底,多浪费时间呀。但是,我们没有看到,人家做的并不是无用功。比如修建一条马路,中国人可能就只把马路铺好,其他的事情不属于自己管,自己也不再理会,等到需要铺水管或者电线的时候,再一次次将马路挖开。但在德国却不会这样,他们在修建马路一开始就会将污水管道、水管、电线都铺好。

许多人有一种把工作做了一会儿,或是只完成工作的某部分,就把工作停止放在一边的习惯。而且他们充分相信,他们似乎已经完成了什么。

事实果真如此吗?这样做,犹如足球运动员在临门一脚的刹那收回了脚,前功尽弃,白白浪费力气。有些时候,它甚至会耽搁人们发现错误与危险,导致危害的大规模爆发。

人人都说先学做人,然后再谈做事,这好像是把次序搞颠倒了。什么样的人才算是一个好员工呢?好员工的标准就是把事情做好。一定的内容需要一定的形式才能表达出来,把事情做好就是衡量一个人是不是好员工的标准。因为一个好员工一定是一个勇于承担责任的人,是个言出必行的人。了解做事的事理,把事情做得彻彻底底,才算是一个堂堂正正的人。

如果你有能力,业绩却远远落后于他人,不要疑惑,不要抱怨,问问自己是否能把工作进行到底,答案如果是否定的,这就是你无法取胜的原因。对于任何一件工作,要么干脆别动手,要么就有始有终,彻底完成。有一句话说得好,“笑到最后的,才是笑得最美的”。

平凡的事重复做好

什么叫不简单,就是把简单的事情千百遍都能做得很好;什么叫不容易,就是大家都认为非常容易的事情你能认真地去做好它。

在《细节决定成败》一书中,汪中求先生觉得电影电视里的武打设计总要设计一些奇招、怪招、绝招,观赏性是很强,但大多不符合实际生活,武术本没有绝招,事实上简单的招式练到极致就是绝招。

在实际生活和工作中,不管是解决问题、处理事务,还是策划市场、管理企业,也都不会有什么绝招。大量的工作都是一些琐碎的、繁杂的、细小事务的重复。这些事做成了、做好了,并不一定能见到什么成就;一旦做不好、做坏了,就会使其他工作和其他人的工作受连累,甚至把一件大事给弄垮了。

对于一家大企业来说,企业的价值链已经很完善,要做好

这些工作,需要的往往不是灵感和创意,而是兢兢业业、有条不紊,把众多被细分的小事情做好、理顺。员工们不再有一人兼顾几个方面工作的机会,更多的是要持续反复地做细分和规范好了的某一部分工作。

这样的企业是用组织、制度或文化来实现目标,通过一套组织、程序来约束越轨行为,或者用文化(比如客户第一)内在地改变行动观念。这样一来,在大多数情况下,实现绩效就是一种紧盯目标下的简单重复过程。

有位朋友在一家制丝厂工作,制丝是流水线作业,每一个链条出了问题就会影响到整个工艺。一个岗位一个人,一个萝卜一个坑,每天面对的都是相同的工作,单调而又枯燥,平凡而又简单,但是有一句话对他触动很大,那就是:把平凡的事一千遍、一万遍地做好就是不平凡。

不管什么事情,哪怕再小、再不起眼,哪怕再不需要什么技巧与能力,也要持之以恒、日复一日地做好。如随手关灯,写字楼灯管不亮在当日就换好,开会时将手机调成震动,总在约定客户见面5分钟前到达等。如果每天真能做到这些,这样的公司和这样的员工是非常了不起的。

什么叫不简单,就是把简单的事情千百遍都能做得很好;什么叫不容易,就是大家都认为非常容易的事情你能认真地去做好它。话很朴实,却很深刻。

不管是对于公司,还是个人,最重要的是将重复的、简单的日常工作做精细、做专业,并恒久地坚持下去,做到位、做扎实。获得成功的人一定是犯错误最少的那个人。

那么什么叫恒久地做到位、做扎实呢？举一个例子：评价一个人能力的强和弱，不能仅以一次举起 100 千克的杠铃来衡量，如果下定决心，很多人都可以做到。但是，要将一件简单的事坚持不懈、始终如一地做好就不易了！

比如拿一根绣花针，没有人办不到，但是如果要求你以一个姿势拿着，走上几公里或者保持几个小时，有几个人可以做到？

最优秀的人是想方设法完成任务的人，最优秀的人是不达到目的誓不罢休的人，最优秀的人是“为了一个简单而坚定的想法，不断地重复，最终使之成为现实”的人，这就是一个有成效的员工最不为人知却最重要的技能。

而那些成天将意志、信念挂在嘴边的人，往往只会纸上谈兵，他们不敢面对残酷的现实，他们在逆境中退缩，他们谨小慎微而犹豫不决。毫无疑问，这样的人，永远不会取得成功

——他们连成功执行最基本的健康心态都不具备！

成功，就是简单的事情重复地做。要成功其实不难，只要重复简单的事情，养成习惯，“一旦你产生了一个简单而坚定的想法，只要你不停地重复它，终会使之变成现实。”这是美国 GE 前总裁杰克·韦尔奇对如何成功做出的最好回答。

只有 100% 才算合格

对很多事情来说,执行上的一点点差距,往往会导致结果上出现很大的差别。很多执行者工作没有做到位,甚至相当一部分同志做到了 99%,就差 1%,但就是这点细微的区别使他们在事业上很难取得突破和成功。

水温升到 99℃,还不是开水,其价值有限;若再添一把火,在 99℃的基础上再升高 1℃,就会使水沸腾,并产生大量水蒸气来开动机器,从而获得巨大的经济效益。100 件事情,如果 99 件事情做好了,1 件事情未做好,而这 1 件事就有可能对某一单位、某一宿舍、某个人产生百分之百的影响。

我们工作中出现的问题,的确只是一些细节、小事上做得不完全到位,而恰恰是这些细节的不到位,又常常会造成较大的影响。对很多事情来说,执行上的一点点差距,往往会导致结果上出现很大的差别。很多执行者工作没有做到位,甚至相当一部分人做到了 99%,就差 1%,但就是这点细微的区别使

他们在事业上很难取得突破和成功。

一位管理专家一针见血地指出，从手中溜走 1%的不合格，到用户手中就是 100%的不合格。为此，员工要自觉地由被动管理到主动工作，让规章制度成为每个职工的自觉行为，把事故苗头消灭在萌芽之中。

国内某房地产公司的老总曾回忆到：“1987 年，一个与我们公司合作的外资公司的工程师，本来在楼上就可以拍到项目的全景，但为了拍得更好，他硬是徒步走了两公里爬到一座山上，连周围的景观都拍得很到位。当时我问他为什么要这么做，他只回答了一句：‘回去董事会成员会向我提问，我要把这整个项目的情况告诉他们才算完成任务，不然就是工作没做到位。’”

这位工程师的个人信条就是：“我要做的事情，不会让任何人操心。任何事情，只有做到 100%才是合格，99 分都是不合格。60 分就是次品、半次品。”

因此，要想把事情做到最好，领导者心目中必须有一个很高的标准，不能是一般的标准。在决定事情之前，要进行周密的调查论证，广泛征求意见，尽量把可能发生的情况考虑进去，以尽可能避免出现 1%的漏洞，直至达到预期的效果。

生命中的大事皆由小事累积而成，没有小事的累积，也就成就不了大事。人们只有了解了这一点，才会开始关注那些以往认为无关紧要的小事，开始培养自己做事一丝不苟的美德，力争成为深具影响力的人。

做事一丝不苟，意味着对待小事和对待大事一样谨慎。生命中的许多小事都蕴涵着令人不容忽视的道理，那种认为小

事可以被忽略、置之不理的想法,正是我们做事不能善始善终的根源,它不仅使工作不完美,生活也不会快乐。

每一位老板都知道一丝不苟的美德是多么难得,不良的工作作风总是会在公司里四处蔓延,要想找到愿意为工作尽心尽力、一丝不苟的员工,是很困难的一件事,因为无论大事、小事都尽心尽力、善始善终的员工十分少见。

一位朋友告诉我,他的父亲告诫每个孩子:

“无论未来从事何种工作,一定要全力以赴、一丝不苟。能做到这一点,就不会为自己的前途操心。世界上到处都有散漫粗心的人,只有那些善始善终者是供不应求的。”

我认识许多老板,他们多年来费尽心机地在寻找能够胜任工作的人。这些老板所从事的业务并不需要出众的技巧,而是需要谨慎、尽职尽责地工作。他们聘请了一个又一个员工,却因为粗心、懒惰、能力不足,没有做好分内之事而频繁将这些员工解雇。与此同时,社会上众多失业者却在抱怨现行的法律、社会福利和命运对自己的不公。

许多人无法培养一丝不苟的工作作风,原因在于贪图享受,好逸恶劳,背弃了对待工作应尽职尽责的原则。

一个人成功与否在于他是不是做什么都力求做到最好。成功者无论从事什么工作,他都绝对不会轻率疏忽。因此,在工作中你应该以最高的规格要求自己。能做到最好,就必须做到最好,能完成 100%,就绝不只做 99%。只要你把工作做得比别人更完美、更快、更准确、更专注,动用你的全部智能,就能引起他人的关注,实现你心中的愿望。

请记住,日事日毕

今日复今日,今日何其少,今日又不为,此事何时了?人生百年几今日,今日不为真可惜,若言姑待明朝至,明朝又有明朝事。

人性本身是放纵、散漫的,表现就是对目标的坚持、时间的控制等做得不到位,事情不能按时完成。如果拖延已开始影响工作的质量时,就会蜕变成一种自我耽误的形式。

当你肆意拖延某个项目、花时间来削大把大把的铅笔,或者计划“一旦……”就开始某项工程时,你就为自我耽误落下基石。巧妙的借口,或有意忙些杂事来逃避某项任务,只能使你在这种坏习惯中越陷越深。今日不清,必然积累,积累就拖延,拖延必堕落、颓废。延迟需要做的事情,会浪费工作时间,也会造成不必要的工作压力。

清朝人文嘉有首著名的《今日歌》唱道:“今日复今日,今

日何其少,今日又不为,此事何时了?人生百年几今日,今日不为真可惜,若言姑待明朝至,明朝又有明朝事。”

任何事情如果没有时间限定,就如同开了一张空头支票。只有懂得用时间给自己压力,到时才能完成。所以你最好制定每日的工作时间进度表,记下事情,定下期限。每天都有目标,也都有结果,日清日新。在众多的企业中,海尔就是当日事当日毕的一个典型代表。海尔在实践中建立起一个每人、每天对自己所从事的工作进行清理、检查的“日日清”控制系统。案头文件,急办的、缓办的、一般性材料摆放,都是有条有理、井然有序;临下班的时候,椅子都放得整整齐齐的。

“日日清”系统包括两个方面:一是“日事日毕”,即对当天发生的各种问题(异常现象),在当天弄清原因,分清责任,及时采取措施进行处理,防止问题积累,保证目标得以实现,如工人使用的“3E”卡,就是用来记录每个人每天对每件事的日清过程和结果;二是“日清日高”,即对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高,要求职工坚持每天提高1%,70天工作水平就可以提高1倍。

对海尔的客服人员来说,客户对任何员工提出的任何要求,无论是大事,还是“鸡毛蒜皮”的小事,工作责任人必须在客户提出的当天给予答复,与客户就工作细节协商一致。然后毫不走样地按照协商的具体要求办理,办好后必须及时反馈给客户。如果遇到客户抱怨、投诉时,需要在第一时间加以解决,自己不能解决时要及时汇报。

人们做事拖延的原因可能五花八门:一些人是因为不喜

欢手头的工作;另一些人则不知道该如何下手。要养成更富效率的新习惯,首先必须找出导致办事拖延的情境。此处列举的问题囊括了大部分起因,我们将帮你找到相应的对策:

——如果是因为工作枯燥乏味,不喜欢工作内容,那么就事情授权给下属,或雇用公司外的专职服务。一有可能,就让别人来做。

——如果是因为工作量过大,任务艰巨,面临看似没完没了或无法完成的任务时,那么就将任务分成自己能处理的零散工作,并且从现在开始,一次做一点,在每天的工作任务表上做一两件事情,直到最终完成任务。

——如果是工作不能立竿见影取得结果或者效益,那么就设立“微型”业绩。要激励自己去做一项几周或几个月都不会有结果的项目很难,但可以建立一些临时性的成就点,以获得你所需要的满足感。

——如果是工作受阻,不知从何下手,那么可以凭主观判断开始工作。比如,你不知是否要将一篇报告写成两部分,但你可以先假定报告为一个单份文件,然后马上开始工作。如果这种方法不得当,你会很快意识到,然后再进行必要的修改。



用心做事,尽职尽责

用心做事,就是指用负责、务实的精神,去做好每一天中的每一件事;用心做事,就是指不放过工作中的每一个细节,并能主动地看透细节背后可能潜在的问题;用心做事,就是要让自己比过去做得更好,比别人做得更好。

心态决定个人命运

以积极主动的心态对待你的工作、你的公司,你就会尽职尽责完成工作,并在工作中充满活力与创造性,成为一个值得信赖的人,一个老板乐于雇用的人。

鲍勃在一家快速消费品公司已经工作了两年,一直是不温不火的状态,待遇不高,但能学到东西,比较锻炼人,薪水也马马虎虎过得去。但最近与一些老朋友交流的过程中,他发现大家都发展得不错,好像都比自己好,这使得他开始对自己目前的状态不满意了,考虑怎么和老板提加薪或者找准机会跳槽。

终于,他找了一次单独和老板喝茶的机会,开门见山地向老板提出了加薪的要求。老板笑了笑,并没有理会。于是,他对工作再也打不起精神来,开始敷衍应付起来。一个月后,老板把他的工作移交给其他员工,大概是准备“清理门户”了,他赶紧知趣地递交了辞呈。可令他始料未及的是,接下来的几个月

里,他并没有找到更好的工作,招聘单位开出的待遇甚至比原来的还差了。

由于心态的错位与失衡,鲍勃失去了那份还过得去的工作,而且,他的下一份工作还不如以前。

与鲍勃相比,道尼斯的经历则恰恰相反。

道尼斯先生来到一家进出口公司工作后,晋升速度之快,令周围所有人都惊诧不已。一天,道尼斯先生的一位知心好友怀着强烈的好奇心向他询问了这个问题。

道尼斯先生听后无所谓地耸了耸肩,用非常简短的话答道:

“这个嘛,很简单。当我刚开始去杜兰特先生的公司工作时,我就发现,每天下班后所有人都回家了,可是杜兰特先生依然留在办公室工作,而且一直待到很晚。另外,我还注意到,这段时间内,杜兰特先生经常寻找一个人帮忙把公文包拿给他,或是替他做些重要的服务。于是,我下了决心,下班后,我也不回家,待在办公室里。虽然没有人要求我留下来,但我认为自己应该这么做,如果需要,我可以为杜兰特先生提供他所需要的任何帮助。就这样,时间久了,杜兰特先生养成了有事叫我的习惯。”

两种不同的心态,两个相反的结果。对于两个人的职业道路,心态起到了决定性作用。

具有消极被动心态的人,他们只是指责和抱怨,并一味逃避。他们不思索关于工作的问题:自己的工作是什么?工作是什么?怎样才能把工作做得更好?他们只是被动地应付工作,为

了工作而工作,不在工作中投入自己全部的热情和智慧,只是机械地完成任务。这样的员工,是不可能在工作中做出好的成绩并最终拥有自己的事业的。

许多管理制度健全的公司,正在创造机会使员工成为公司的股东。因为人们发现,当员工成为企业所有者时,他们表现得更加忠诚,更具有创造力,也会更加努力工作。以积极主动的心态对待你的工作、你的公司,你就会尽职尽责完成工作,并在工作中充满活力与创造性,你就会成为一个值得信赖的人,一个老板乐于雇用的人,一个可能成为老板得力助手的人。更重要的是,你终将会拥有自己的事业。

有一条永远不变的真理:以积极的心态对待工作,工作也会以积极的回报回馈于你。

工作就意味着责任

总统有总统的责任,员工有员工的责任。对于任何一名员工来说,工作就意味着责任,没有责任感的员工不可能成为一名优秀的员工。

经理给某企业的老板发送了一封电子邀请函,连发几次都被退回。经理问秘书为什么会发生这样的情况,秘书说大概是邮箱满了的原因。可四天过去了,仍然没有收到电子邀请函,经理再问,秘书的回答仍然是邮箱满了!公司因此失去了与该企业筹备已久的合作项目。经理盛怒之下,辞退了秘书。

每天查看、清理邮件,这是秘书最起码的职责,她却连续四天不查看邮箱,试想,这四天之内不知又有多少邮件遭到了被退回的厄运?而这众多被退回的邮件当中谁敢担保没有重要的内容?如此不负责的秘书又怎么能不被炒掉呢?由此可见,责任心对工作何其重要。

有个故事形容德国人非常守时:说是开高架吊车的工人,刚刚把拖着水泥板的吊臂升到半空,这时下午6点的钟声敲响了。这位工人立即将车熄灭,爬下梯子下班回家了,任由吊臂拽着水泥板悬在半空。

这个极端的情节已经被某种刻意的玩笑改变了它的本意,问了去过德国的朋友,他就笑了,说德国人是很守时,但对工作更负责任,相信故事里的德国工人会准时下班,但不会把水泥板吊在半空。

对于一个故事的主题,不同的描述方法将获得不同的认知,我们嘲笑德国人的守时,却忽视了德国人对工作的严谨和负责。我们真正应该嘲笑的,是我们今天看到的现状——在浮躁的、急功近利的社会风气下,责任感似乎正在缺失。而与之相伴的,则是惨剧的发生。

2002年9月23日晚,内蒙古丰镇市第二中学。晚上7点补课结束后,1500多名学生在从该校教学楼东西两个楼道口下楼时,一段楼梯护栏突然坍塌,由于没有灯光,再加上楼道内拥挤,致使下楼至此的学生不断摔下楼梯,最终酿成21人死亡、47人受伤的惨剧。

仅一天时间,警方就公布了事故调查结果:学校基础管理工作混乱。其一,事故发生地的楼梯12盏灯1盏没有灯泡,11盏不亮。事故发生当天下午,还有老师向校长反映灯泡照明问题,校长以“管灯泡的人员不在”为由,未及时处理潜在的安全隐患。其二,技术监督部门怀疑丰镇二中教学楼楼梯护栏实际使用的钢筋强度不够。其三,学校在这座教学楼未经验收的情

况下就投入使用了。其四,事故当天,应该带班在岗的校长正与教委、本校和其他学校的 18 位老师在当地一家饭店喝酒。

事实上,从楼体建筑,到技术监督,到设施配制,到老师的管理,如果上述每一个环节都有点责任感存在的话,这场惨剧就可以完全避免。一次责任感的缺位,致使 21 名学生付出了生命的代价。

我们都知道“积少成多”、“积重难返”的道理。一个没有责任心的人,必定会放任一个又一个的小纰漏,最终“千里之堤,溃于蚁穴”,给事业带来不可弥补的损失。我们不少人往往有这样的偏见,认为只有没有能力、没有开拓精神、素质低的人,才会那么婆婆妈妈,那么注意细枝末节。

而事实上,看重细节的人具有更强的责任心。因为有了责任心,他们在职场中的地位往往十分显赫;因为有了责任心,人们就会对自己的工作表现出积极、认真、严谨的态度。而工作态度决定着开展工作的方式方法,决定着投入工作的精力大小,直接决定着工作效果的好坏。所以,他们更容易在事业和生活中取得骄人的成绩,更容易走向成功,甚至创造奇迹。

强烈的责任心使人对工作、对生活、对他人、对自己都会表现出热情和活力。有为才有位,更高的职位也就意味着更多的责任。看来,恪守本职不仅是对工作负责,也是对自己负责。责任心是一个人必备的职业品德,同时更是必要的生活态度。

美国前总统杜鲁门的桌子上曾摆着一个牌子,上面写着: Book of stop here(问题到此为止),这就是责任。总统有总统的责任,员工有员工的责任。对任何一名员工来说,工作就意味

着责任,没有责任感的员工不可能成为一名优秀的员工。

对于手头工作和自己的行为百分之百负责的员工,他们更愿意花时间去研究各种机会和可能性,显得更值得信赖,也因此能获得别人更多的尊敬,与此同时,他也获得了掌控自己命运的能力,这些将加倍补偿他为了承担百分之百责任而付出的额外努力、耐心和辛劳。

那些在事业上取得一定成就的人,他们无一不是在忠实地履行日常工作职责,在简单的工作和低微的职位上一步一步走上来的。他们总能在一些细小的事情中找到个人成长的支点,不断调整自己的心态,用恒久的努力打破困境,走向卓越与伟大。

责任大于兴趣

如果你对你的职业有一份责任感，你就会努力地改变方式，去寻找工作中的乐趣，相信你会把你不太感兴趣的事情做得很好。

通常我们找到一份工作，从事一项任务，70%是适合个人兴趣的就很不错了，因为我们做的大部分事情，不是针对我们一个人，还在很大程度上是满足社会的需求的，真正 100%满足我们要求的工作几乎是没有的。从职业评价的角度而言，实现兴趣是幸运的，而具有职业责任感则是一种专业操守。

几年前，美国心理学博士艾尔森曾对世界 100 位各个领域的杰出人士做了一项问卷调查，调查结果显示：其中 61%的杰出人士承认，他们当初所从事的职业，并非是他们最喜欢的，至少不是最感兴趣的、最理想的职业。

人们习惯从兴趣出发选择自己的工作和职业，认为这样

更容易做出成绩。但个人的兴趣不同,兴趣也不是一成不变的,很多兴趣会随着时间的流逝而逐渐淡化,而许多新的兴趣又会随着时间的变化而萌生。可以说,我们的很多兴趣是在后天慢慢培养起来的。因此,人们想要做好一件事,除了兴趣,还有一个重要的因素,那就是“责任感”。责任感能激发人们对工作的兴趣,所以,人要想更好地做好一件事,就要有一份责任感。

许多杰出的人士能在自己不太感兴趣的行业里取得理想的成绩,原因就在于他们有一份发自内心的责任感,这种责任感甚至超越了他们最初的兴趣,让他们忠于自己的本职工作。纽约证券公司的金领丽人苏珊的经历颇具代表性,也更具说服力。

苏珊出生于中国台北一个音乐世家。她从小就对音乐十分感兴趣,且有一定的音乐天赋,但她却阴差阳错地考进了一所大学的工商管理专业。尽管她一直不喜欢这个专业,但她还是很认真地学习,各门学科成绩都非常优秀。毕业后又被学校免费保送到美国麻省理工学院学习,并顺利地拿到了经济管理专业的博士学位。如今,苏珊已经成为美国证券业的风云人物,而她有时仍不无遗憾地对别人说:“至今,我仍然不喜欢我自己所在的经济领域,如果要我重新选择,我很可能会选择我当初感兴趣的音乐……”

很多人不理解,苏珊既然不喜欢自己所学的专业,不喜欢自己所从事的职业,为什么不“跳槽”?为什么至今还在做,而且还做得那么优秀,那么尽心尽力呢?

“因为在那个位置上,有我应尽的职责,我必须认真对待。对工作负责,就是对自己负责,就是尊重自己!我很尊重自己!”

苏珊的话很耐人寻味,“因为在那个位置上,有我应尽的职责,我必须认真对待!”也许造化就是那么喜欢捉弄人,以致很多人并不能万事如意。也许,我们之中的很多人无法改变自己的工作,也无力改变自己在生活中的位置,但我们完全可以改变自己对职业的态度和自己对待生活的方式,可以改变我们从事某种职业的心情。

对苏珊个人而言,兴趣没有成就她什么,而责任感却让她在另一个领域取得了成功。如果你对你的职业有一份责任感,你就会努力地改变方式,去寻找工作中的乐趣,相信你会把你不太感兴趣的事情做得很好。这样,你离成功就不太遥远了。责任感会使我们进一步增加对“陌生”职业的兴趣,而兴趣也会使我们把工作做得更好。这一点,希望对那些并不喜欢自己所学专业的人们、认为自己入错行的人们有所启迪。

我们可以把人分成三种:

第一种人有坚强的神经,他会选择自己本身不愿从事的职业,这种人很可能会有突出的自我突破和社会使命感。

第二种人只干自己 100%喜欢的。能够这样做比较困难,有很多人在追求这个过程中发现了一种东西,就是寂寞,追求绝对自我满足的人,最大的结果就是寂寞。

所以在这两者之间,还有第三种人,就是选择 70%喜欢

的,而当面对 30%不喜欢的时候,还有足够的修养去认真对待。

一个人 30 岁之后最重大的挑战,是如何面对这 30%不喜欢的。我们尽量避免不喜欢的,但是有的时候不喜欢的东西正是我们成事的必要条件。

追求工作职业化

什么样的人才算是一个好员工呢？好员工的标准就是把事情做好。一定的内容需要一定的形式才能表达出来，把事情做好就是衡量一个人是不是好员工的标准。

曾经看过这样一条新闻，说是北京一家医院在同一天为两个患不同病症的儿童做手术。由于手术时间只相差十几分钟，当时又只有一辆手推车，护士懒得奔跑两趟，便把两个患儿放在同一辆车上，进入手术室后也未核对患儿病史信息，就随意把两人放到两个不同的手术台上。结果，要施扁桃体肥大摘除术的患儿失去了胆囊，另一位喉管正常的儿童却留下了咽部残疾。这是一种明显的非常不负责任、非职业化的表现。

喜欢足球的朋友都知道，精彩的足球比赛需要很优秀的职业球员。因为优秀的职业球员不仅表现出良好的竞技水平，而且会展现出其优秀的人格。

在比赛中,作为一名职业球员,他不仅能高水平地打好比赛,更能对场上的一些变化与突发事件表现得非常理智与冷静,表现得非常职业化。作为球迷,你可以顿足捶胸,可以大声叫喊以排遣你的愤怒;而对于球员,比赛当中任何形式的过激还击都不能解决问题,反而会降低自身职业化的品格。

在工作中,同样需要每位参与者具有优秀的职业化素养。这里的职业化,并不简单指某个人在职位上的工作熟练程度,而是包含了更多较深层次的东西。

首先,就是要有职业精神。

职业精神体现在日常的工作中。有人在雨天对公共汽车停车的方式做过观察,在一个路边有宽3米积水的车站,有8个司机把车停在距候车乘客1.8米左右的地方,这个位置,乘客一般无法一步上车,大部分人要涉水上车,还有4名司机快速驾车驶进站台,用溅起的泥水与乘客“打招呼”,只有两名司机将车停在乘客抬脚即可登车的地方。

停在标准的位置,让乘客安全方便地登车,这一点在技术上对哪个专业司机来说都不难,但因为职业精神上的差距,标准化操作水平的不同,为乘客着想的服务态度的差别,工作的结果就完全不同。

其次,是要拥有高尚的职业道德。

人类常常用食物和鞭子的方式来驯化某些动物完成某项工作,如拉车或表演,如果动物不拉车则用鞭子赶,如果野兽不表演则用食物加以诱导。人类则不同,每个人都有着自己的思想,并存在着各种各样的思想意识,所以一个员工是否

能够保质保量完成自己的工作,完全取决于他们的职业道德。从某种意义上说,企业的发展和产品质量的优良都直接与企业每个员工高尚的职业道德相联系。

一个人的职业精神和职业道德体现在他对工作的细节中,很多应聘者或在职员工之所以失去了工作机会,正是因为其在某个细节上的非职业化行为,或是某一方面的非职业化习惯导致的。

人人都说先学做人,然后再谈做事,这好像是把次序搞颠倒了。什么样的人才算是一个好员工呢?好员工的标准就是把事情做好。一定的内容需要一定的形式才能表达出来,把事情做好就是衡量一个人是不是好员工的标准。因为一个好员工一定是一个勇于承担责任的人,是个言出必行的人。了解做事的事理,把事情做得彻彻底底,才算是一个堂堂正正的人。

如果你有能力,业绩却远远落后于他人,不要疑惑,不要抱怨,问问自己是否能把工作进行到底,如果答案是否定的,这就是你无法取胜的原因。对于任何一件工作,要么干脆别动手,要么就有始有终,彻底完成。有一句话说得好,“笑到最后的,才是笑得最美的”。

日本经济腾飞的秘密

一个民族都在这样拼命劳动是难以想象的,也是可怕的。
这也许正是日本人创造了经济奇迹的秘密所在!

日本人是怎样创造了战后的经济奇迹?他们有什么秘密武器?

第二次世界大战后,当美国人凭借着强大的经济实力,洋洋得意指点江山的时候,日本人建造了拥有更高效率、更快节奏的社会,经济腾飞而起,仅用 40 年时间,就把美国大哥挤得大汗淋漓。人类文明中心的阳光向太平洋上空移动。

全世界的人都在想,日本人凭什么,特别是美国人,更是不服气。

后来美国人经过一系列的研究,才知道日本人没有什么秘密武器,如果一定说有,那就是他们建造了比欧美拥有更高效率、更快节奏的企业,使全体员工务实地工作,拼命地工作,

疯狂地工作！

有些朋友在日本留学，他们说感受最强烈的不是日本人的现代化、自动化的程度和气势，而是日本人拼命工作的精神，高得惊人的效率和东京人那快得惊人的节奏。

这其中的一位朋友到日本后不久的一天晚上，上了住友三角街的顶层，这里是东京观赏夜景的最佳地点。与纽约、洛杉矶、新加坡等地金光闪亮耀眼的夜晚不同，东京的夜景宛如星河泻地，银灿灿一望无际。

看着无数灯光通明的办公大楼，我的朋友想，为什么这么晚了，办公楼还都亮着灯，后来才知道一般公司职员都工作到很晚。

在日本某家公司上班的第一天，我的朋友按点下了班，后来因为遗忘了物品才重新回到办公室，本以为这么晚公司里一定空空荡荡的，可推开办公室的门却吓了一跳，员工熙熙攘攘，热闹非凡——大半屋子的人都还在忙碌着，而这时已经下班一个小时了。

后来我的朋友才意识到，日本人就这样，其实他们也没干什么，只是干活儿干得意犹未尽，还想再找点什么事干干。

在国内读大学和研究生时，曾到过许多工厂实习、参观和调研，工人劳动时毫无紧张感，可以和你聊天。机器在转，工人在看，远远达不到满负荷操作。参观日本工厂，心里会受到一种强烈的冲击。在日本工厂的包装车间，你能看到十几个妇女并排站在生产线上，除了两只手在快速地操作外，身体几乎一动不动。她们是那样地紧张、忙碌，两只手动个不停，竟没有停

下来的时候。工人之间也不互相闲聊,甚至不抬头看几眼参观的人。他们好像忘掉了周围的世界,眼中除了机器,似乎看不到别的东西。

这种忘我拼命工作的场面是日本人特有的。一个民族都在这样拼命劳动是难以想象的,也是可怕的。这也许正是日本人创造了经济奇迹的秘密所在!

拼命地工作,疯狂地工作,在日本是一种光荣,一种社会风尚。日本近来模仿西方也实行每周五天工作制,可许多地方的工人们周六照旧去上班。在法定的休假日也自愿去上班,这不要说在我们中国不可思议,就是在欧美也是不可想象的事!

法定每天工作八小时,可是在日本人的公司里,忙到深夜才回家是常事。日本流行一句话叫做“星期天爸爸”。讲的是做父亲的每天天不亮就上班去了,半夜才能回家。孩子除了在星期天才能见到爸爸外,平时虽然住在一个家中却见不到父亲。这种拼命工作的精神是令人感动的,也是令人生畏的。一个如此工作的民族是一定能创造出奇迹来的!

如果中国人拥有这种精神,只需要一代人就能够创造出一个崭新的现代化国家。

一个人的前进和发展虽然与天分有关,但最根本的还是在于脚踏实地,拼命工作。用鲁迅的话讲,是把别人喝咖啡的时间也用在工作上,这种人才能够创造出较大的成绩。

上帝安排的唯一任务

上帝应许的唯一生存方式，不是要人们以苦修的禁欲主义超越世俗道德，而是要人完成自己在现实世界里所处地位赋予他的责任和义务，这是他的天职。

面对奔驰和宝马汽车，你一定会感受到德国工业品那种特殊的技术美感——从高贵的外观到性能良好的发动机，几乎每一个无可挑剔的细节都深深地体现出德国人对完美产品的无限追求。由于高品质，德国货在国际上几乎成为“精良”的代名词。

日耳曼民族素以近乎呆板的严谨、认真闻名，对于德国的工业品而言，正是日耳曼民族独步天下的严谨与认真造就了德国货卓越的口碑。

然而，是什么造就了德国人的严谨与认真，并进而在国际上赢得如此高的声誉的呢？

答案是对职业的虔诚。德国货之所以精良,是因为德国人不是受金钱的刺激,而是用宗教的虔诚来看待自己的职业,并把这种虔诚完全融入产品的生产过程中。

作为著名的马丁·路德教改革的领路人,对于工作,路德给德国人带来一个新的概念,那就是“天职”。在德语的 *Beruf* (职业、天职)一词中,以及英语的 *Calling* (职业、神召)一词中,包含的是宗教的概念:上帝安排的任务。

也就是说,对于一个教徒来说,他做一样工作,生产一件产品,并不是为了工资、为了谋生而做,而是为完成上帝安排的任务。可以想象,这与大多数只为谋生而工作的员工相比,在工作态度的严谨与认真上会有多大的不同,制造出来的产品在品质上又会有多大的不同。可以说,这是造就德国民族伟大声誉的最宝贵的精神资源之一。

据考察,作为职业含义的“天职”一词,最早出现在新教民族的日常语言中,而在此之前,在世俗作品甚至宗教著作中,连这一含义的暗示都不曾有过。同这个词的含义一样,这种观念也是全新的,并首先作用于路德所生活的德国,路德的职业概念中包含了对人们日常活动的肯定评价:个人道德活动所能采取的最高形式,应是对其履行世俗事务的义务进行评价。正是这一点使日常的世俗活动具有了宗教意义,并在此基础上首次提出了职业的思想。

事实上,路德的职业思想引出了所有新教教派的核心教义:上帝应许的唯一生存方式,不是要人们以苦修的禁欲主义超越世俗道德,而是要人完成自己在现实世界中所处地位赋

予他的责任和义务。这是他的天职。

从这之后，履行世俗义务是上帝应许的唯一生存方式的论述被保留下来，并且越来越受到高度的重视。路德进而提出，在各行各业里，人们都可以得救。既然短暂的人生只是朝圣的旅途，那么，没有必要注重职业的形式，这便为“所有的职业都是平等的”这一观念的形成和深化提供了基础。

天主教义认为，人们要得救，需要进教堂，并要苦修。在路德改革后的新教教义中，德国人的工厂就是教堂，他自己就是牧师，他的职业就是侍奉上帝的旅途，这一切成为“德国制造”最坚固的精神基础。

将世俗工作视为神圣，并以最神圣的态度去从事世俗的工作；尊重自然形成的分工与合作，不过分注重职业的形式；极其安心于本职工作，有良好的职业精神。路德及其后来路德派的职业思想至少在以上三个层面深刻地影响了德国人。

凭借全世界最良好的职业精神和最好的分工与合作精神，德国产品后来居上，最终成为世界精良产品的代名词。

用 100% 的热情做 1% 的事情

一个没有热情的员工不可能始终如一高质量地完成自己的工作,更不可能做出创造性的业绩。

热情是一种难能可贵的品质。正如拿破仑·希尔所说:“要想获得这个世界上最大的奖赏,你必须像最伟大的开拓者一样,将所拥有的梦想转化为为实现梦想而献身的热情,以此来发展和销售自己的才能。”

历史上许多巨变和奇迹,不论是社会、经济、哲学或是艺术,都因为参与者 100% 的热情才得以进行。拿破仑发动一场战役只需要两周的准备时间,换成别人则需要一年。之所以会有这么大的差别,正是因为他对在战场取胜拥有无与伦比的热情。

伟大人物对使命的热情可以谱写历史,普通员工对工作的热情则可以改变自己的人生。著名人寿保险推销员贝特格

正是凭借着自己对工作的高度热情,创造了一个又一个奇迹。当贝特格刚转入职业棒球界不久,便遭到有生以来最大的打击,他被约翰斯顿球队开除了。他的动作无力,因此球队的经理有意要他走人。经理对他说:“你这样慢吞吞的,根本不适合在球场上打球。贝特格,离开这里之后,无论你到哪里做任何事,若不提起精神来,你将永远不会有出路。”

贝特格没有其他出路,因此去了宾州的一个叫切斯特的球队,从此他参加的是大西洋联赛,一个级别很低的球赛。和约翰斯顿队 175 美元的薪水相比,每个月只有 25 美元的薪水更让他无法找到激情。但他想:“我必须激情四射,因为我要活命。”

在贝特格来到切斯特球队的第三天,他认识了一个叫丹尼的老球员,他劝贝特格不要参加这么低级别的联赛。贝特格很沮丧地说:“在我还没有找到更好的工作之前,我什么都愿意做。”

一个星期后,在丹尼的引荐下,贝特格顺利加入了康州的纽黑文球队。这个球队没有人认识他,更没有人责备他。在那一刻,他在心底暗暗发誓,我要成为整个球队最具活力、最有激情的球员。这一天成为他生命里最重要的一天。

每天,贝特格就像一个不知疲倦的铁人奔跑在球场上,球技也提高得很快,尤其是投球,不但迅速而且非常有力,有时居然能震落接球队友的护手套。

在一次联赛中,贝特格的球队遭遇实力强劲的对手。那一天的气温达到了华氏 40 度,身边像有一团火在炙烤,这样的情况极易使人中暑晕倒,但他并没有因此退却。在快要结束比

赛的最后几分钟里,对手接球失误,贝特格抓住这个千载难逢的机会迅速攻向对方主垒,从而赢得了决定胜负的至关重要的一分。

发疯似的激情让贝特格有如神助,它至少起到了三种效果。第一,他忘记了恐惧和紧张,掷球速度比赛前预计的还要出色;第二,他“疯狂”般的奔跑感染了其他队友,他们也变得活力四射,他们首先在气势上压制了对手;第三,在闷热的天气里比赛,贝特格的感觉出奇的好,这在以前是从来没有过的。

从此,贝特格每月的薪水涨到了 185 美元,和在切斯特球队每月 25 美元相比,他的薪水在 10 天的时间里猛增了 700%,这让他一度产生不真实的感觉,他简直不知道还有什么能让自己的薪水涨得这么快,当然除了“激情”什么也不能。

拿出 100%的热情来对待 1%的事情,而不去计较它是多么的“微不足道”,你就会发现,原来每天平凡的生活竟是如此的充实、美好。

麦当劳汉堡店内的员工,他们的工作很简单,并且有一套非常有效的生产作业在背后支援。他们也很少遇到不寻常的要求,跟客户打交道也不会面临很多困难。但就是这么简单的工作,员工们对此倾注了 100%的热情。他们永远面带微笑,非常有礼貌地向客人请示,热情让他们做事机敏——工作速度既快,质量又好。

对于一名员工来说,热情就如同生命。凭借热情,我们可以释放出潜在的巨大能量,发展出一种坚强的个性;凭借热

情,我们可以把枯燥乏味的工作变得生动有趣,使自己充满活力,培养自己对事业的狂热追求;凭借热情,我们可以感染周围的同事,让他们理解你、支持你,拥有良好的人际关系;凭借热情,我们更可以获得老板的提拔和重用,赢得珍贵的成长和发展机会。

一个没有热情的员工不可能始终如一、高质量地完成自己的工作,更不可能做出创造性的业绩。如果你失去了热情,那么你永远也不可能在职场中立足和成长,永远不会拥有成功的事业与充实的人生。所以,从现在开始,对你的工作倾注全部的热情吧!

用心才能见微知著

任何时候都要牢记:只有用心,我们才能见微知著。

飞机像一只滑翔的大鸟降落在东京国际机场,一家知名汽车生产公司的总工程师高桥踌躇满志地走下舷梯,他此行肩负重任。随着汽车业的日趋成熟,高桥所在公司扩大了与日本一家生产高档轿车公司的合作。他此行的目的就是与日方谈判,为他们提供轿车及附件。如果谈得顺利,公司将获得巨大的经济效益。

高桥只有四十多岁,却已是知名的汽车专家,日方显得很慎重,派出年轻有为、处事谨慎的副总裁兼技术部课长百惠前来迎接。豪华气派的迎宾车就停在机场的到达厅外。高桥办完通关手续,走出大厅,来到举着欢迎他的小牌子的人面前,与百惠一行见面。宾主寒暄几句后,百惠亲自为高桥打开车门,示意请他入座。

高桥刚一落座,便随手“砰”地关上车门,声音极响,百惠甚至看见整个车身都微微颤了一下。百惠不禁愣了一下:“是旅途的劳累使高先生情绪不佳,还是繁复的通关手续让他心烦?他可是株式会社的贵客,得更加小心周到地接待才行。”

一路上,百惠一行显得十分热情友好,甚至到了殷勤的程度。迎宾车停在株式会社大厦前的停车坪里,百惠快速下车,小跑着绕过车后,要为高桥开车门。但高桥却已打开车门下车,又随手“砰”地关上车门。这一次,比在机场上车时关得还要响,似乎用的力还要重得多。百惠又愣了一下。

日方安排的洽谈前的考察十分紧张,株式会社董事长兼总裁铃木先生还亲自接见,令高桥感到非常满意。会谈安排在第三天。在接下来的两天里,百惠极尽地主之谊,全程陪同高桥游览东京的名胜古迹和繁华街景,参观公司的生产基地。高桥显得兴致很高,可回到下榻酒店时,他关上车门时又是重重的“砰”的一下。

百惠不禁皱了一下眉。沉吟了片刻,他终于边向高桥鞠躬,边小心地问道:“高先生,敝社的安排没什么不妥吧?敝人的接待没什么不周吧?如果有,还望先生海涵。”高桥显然没什么不满意的:“百惠先生把什么都考虑得非常周到细致,谢谢。”说这话时,高桥是满脸的真诚,百惠却显得若有所思……

第三天到了,接高桥的车停在株式会社大楼前,他下车后,又是一个重重的“砰”。百惠暗暗地咬了咬牙,暗中向手下的人吩咐几句后,丢下高桥,径直向董事长办公室走去。高桥正感到有些莫名其妙,百惠的手下客气地将他让到了休息室,

说:“百惠课长说是有紧急事要与董事长谈,请高先生稍等片刻。”

董事长办公室里,百惠语气严肃地对铃木说:“董事长先生,我建议取消与这家公司的合作谈判!至少应该推迟。”

铃木不解地问:“为什么?约定的谈判时间就要到了,这样随意取消,没有诚信吧?再说,我们也没有推迟或取消谈判的理由啊。”百惠坚决地说:“我对这家公司缺乏信心,看来我们株式会社前不久对该公司的考察走了过场。”铃木很赏识这个精干务实的年轻人的,听他这么说,便问:“何以见得?”

百惠说:“这几天我一直陪着这个高总工程师。我发现他多次重重地关上车门,开始我还以为是他在发什么脾气呢,后来才发现,这是他的习惯,这说明他关车门一直如此。他是这家知名汽车公司的高层人员,平时坐的肯定是他们公司生产的好车。他重重关上车门的习惯,是因为他们生产的轿车车门用上一段时间后就容易出现质量问题,不容易关牢。好车尚且如此,一般的车辆就可想而知了……我们把轿车和附件给他们生产,成本也许会降低很多,但这不等于在砸我们自己的牌子吗?请董事长三思……”

一个关车门的动作,可谓微不足道,相信无论是在生活中还是工作中都不会有人注意它,但恰恰是这种别人眼里的微不足道,被百惠抓到了,并通过进一步的细致分析,揭出了这一习惯性动作背后可能隐藏的深层问题,从而帮助公司避免了可能遭遇的重大损失。

作为员工,我们必须把百惠当做榜样,切实做到用心做事。

用心做事,就是指用负责、务实的精神,去做好每一天中的每一件事;用心做事,就是指不放过工作中的每一个细节,并能主动地看透细节背后可能隐藏的问题;用心做事,就是要让自己比过去做得更好,比别人做得更好。

把每项工作当业务

追求“功劳”而不是“苦劳”,是每一个员工必须具备的基本理念。

经常听到某些员工这样抱怨:

“我每天都辛勤工作,没有‘功劳’也有‘苦劳’,为什么对我的业绩评估结果还这么低?”

这种言论表明有些员工对自己的工作还存在模糊认识。一方面,何为员工的工作目标?是工作任务的本身还是工作任务的结果?另一方面,这也是一个工作价值观的问题,是否认为“苦劳”也是“功劳”,是员工所追求的?

对于企业来说,员工真正应该关注的是工作任务的结果而不是工作本身,单纯的工作本身对企业并没有任何意义和效果,所以企业希望员工努力追求“功劳”,而不是所谓的“苦劳”。

追求“功劳”，而不是“苦劳”，就要求员工要以做业务(Do Business)的精神对待工作，而不是仅仅局限于做事(Do Things)。这是两种完全不同的工作观念。

所谓做事，就是以所做的工作内容为目标。比如，完成了一次与客户的沟通交流，写完了一个项目方案，进行了一次异地出差，等等。其工作方式盲目注重形式与过程，只关心干了哪些事情，完成了多少工作量。

而做业务，则要求员工工作时要追求并实现业务效果，而不是业务事件本身。比如，对于客户沟通，是以了解客户需求为目标；对于一个项目方案，是以解决客户面临的业务问题为目标；对于异地出差，则是以打开当地市场、解决实际问题为目标等。

这两种观念虽然都体现着对结果的关注，但关注的层面不同。前者关心的是做事，做了多少事情，费了多少辛苦；而后者则在做事的层面上进了一步，关心的是达到什么目标，做事本身只是一种行为手段。

此外，两者对工作责任的理解也不同，“做事”认为责任就是把事情干完，干得越多业绩越好，至于干的效果，则不需要考虑；“做业务”则是将工作的效果作为自己的责任来看待。前者不需要创新就可以做到；而后者则迫使员工进行工作创新和技术创新，在目标的起点和终点间设计出各种可能的途径，并做出最佳的选择。

把工作当成业务来做，你才可能成为老板眼中真正优秀的员工。任何企业的存在与发展，都要以赢利为后盾，所谓“在

商言商”,公司不是慈善机构,老板也不是具有菩萨心肠的慈善家,他的最主要目的还是获得利润,使生意越做越大。要达到这一目的,作为员工,不仅要勤于做事,更要善于做业务,做好业务。

如果你在工作中的每一阶段,总能找出更有效率、更经济的办事方法,你就能提升自己在老板心目中的地位。你将会被提拔,会长远地被委以重任。因为出色的业绩已使你变成一位不可取代的重要人物。

相反,如果你只是勤奋,却总无业绩可言,那么永远也不会有什么起色。受利润的驱使,再有耐心的老板也绝难容忍一个长期没有业绩的员工。不要责怪老板薄情寡义,一个成功的企业背后,必然有一群能力卓越且业绩突出的员工,没有这些成功的员工,老板的辉煌事业就无法继续下去,所以,老板看重勤奋,更看重业绩。

每一名员工都要把自己的工作当成一项业务来做,真正做出卓越的成绩来,而不能只是盲目地为做事而做事,不关心效果。追求“功劳”而不是“苦劳”,是每一个员工必须具备的基本理念。

与上司积极地沟通

不主动沟通的员工往往爱妄加猜测上司的意思，不愿开口询问，对什么事都假装自己知道情况，并拼命从不完整的信息中拼凑出事情的全貌，最后的工作结果很可能与上司的要求相差甚远。

据统计，现代工作中的障碍 50%以上都是由于沟通不到位而产生的。一个不善于与上司沟通的员工，是无法做好工作的。

有一位财会专业的女生甲到一家公司应聘财会工作，最后一个面试的是财务经理。当甲进入财务经理的办公室时，财务经理正在用手机打电话。他一边打电话一边示意：“请把文件柜里的红色文件夹拿给我，我需要告诉对方一些数据。”

甲站起来走向文件柜，拿出一本红色文件夹递给他。他看都没看就放在了桌上，然后说：“面试结束了，你可以走了，很

遗憾。”

甲一头雾水:“你什么也没问,怎么就结束了?”

“刚才我让你取文件夹的过程就是面试。”

“可我不明白我错在哪里?”

“你犯了三个错误。第一,文件柜里共有7个红色文件夹,上有编号,你没有问我需要几号文件夹,而是随便拿来一个;第二,对方在急切地等待我的数据,而且长时间占用网络也需要多缴费用,你应该跑向文件柜以节省时间;第三,在你拿到文件夹的同时应该问我需要哪些数据,然后翻开找到它们再递给我。我的解释你满意吗?”

财务经理对甲不太满意,但人力资源经理还是给了她一次机会,安排她从事客服工作。结果,这位女生的表现还是令人失望。她的性格过于内向,不喜欢沟通和交流,既不主动和同事打招呼,也不向“师傅”请教。很多时候,她不明白或者不清楚分配的任务也不会向上司发问,只是按照自己的理解去做,结果总是与上司的要求相差甚远,最终连这唯一的机会也丧失了。

现在的每一家企业都可以说是人才辈出,高手云集,在这样的环境中,信守“沉默是金”者无异于慢性自杀,不会有什么前途。而正确的工作态度和工作效果,充其量也只能让你维持现状。如果想真正有所成就,必须要主动与上司沟通。

现实生活中,许多员工对上司有生疏及恐惧感,他们在上司面前噤若寒蝉,一举一动别别扭扭,极不自然,甚至就连工作中的述职,也尽量不与上司见面,或托同事代为转述,或只

用书面形式做工作报告,他们认为,这样可以免受上司当面责难的难堪。

然而,人与人之间的好感是要通过实际接触和语言沟通才能建立起来的。一个员工,只有主动与上司进行面对面的接触,让自己真实地展现在上司面前,才能令上司认识到自己的工作才能,才会有被赏识的机会,才可能得到提升。

那些只一味地勤奋工作,怕事,不主动沟通的员工往往爱妄加猜测上司的意思,不愿开口询问,对什么事都假装自己知道情况,并拼命从不完整的信息中拼凑出事情的全貌,最后的工作结果很可能与上司的要求相差甚远。

而那些有潜在能力,且懂得主动与上司沟通的员工却明白,在工作中保持沉默只会给自己带来不利,只有积极沟通,成功地完成事情才是明智的行为。所以,他们总能善于发现沟通渠道,更快更好地领会上司的意图,把工作做得近乎完美。

1. 主动与上司沟通,应懂得主动争取每一个沟通机会。

不仅在工作场合,日常生活中与上司的匆匆一遇,也可能决定着你的未来。比如,电梯间、走廊上、吃工作餐时,遇见你的老板,走过去向他问声好,或者和他谈几句工作上的事。千万不要畏首畏尾,极力避免让上司看见,或匆忙地与上司擦肩而过。如果你能善于沟通,总有一天你会发现,你的工作总是能最好、最快地完成。

2. 主动与上司沟通,应懂得相互信任,不胡乱猜疑。

中国企业的内耗多,有个原因是说实话的成本太高。大家喜欢猜来猜去,相互间不信任,本来只是工作上的问题,非要

上升到政治的高度,所以都不说实话。比如你说他哪些方面需要改进,他会联想到公司是否想炒他;你问他们部门的工作量是否饱和,他会联想到公司是否想炒他;你问他最近有没有继续进修的打算,他会联想到公司是否想炒他。他可能根本不在意你跟他谈话的内容,而是花很长时间来琢磨为什么要炒他。

有个故事说,一个人去找邻居借斧头,可是他觉得邻居与他有些矛盾,不知道会不会借给他,所以边走边想,越想越气,最后跑到邻居的门口说:“你不用借斧头给我了,我才不会求你!”

东方人喜欢特有的含蓄,但是含蓄得过了头,就显得有些小气和阴暗了。其实相互不信任会活得很累,自己累,别人也累。哪里有那么多的弦外之音?就事论事就完了。

谈恋爱可以把简单的事情搞复杂一点,千转百回都行,如果办企业也这样,就会影响效率。中国人在企业里面,怕这怕那,提防心太强,往往把简单的事情搞复杂了。



制订计划,坚决执行

用心做事,就是指用负责、务实的精神,去做好每一天中的每一件事;用心做事,就是指不放过工作中的每一个细节,并能主动地看透细节背后可能潜在的问题;用心做事,就是要让自己比过去做得更好,比别人做得更好。

做事不要太匆忙

好的钟表行走十分规律,不快也不慢。有智慧的人做事决不匆忙,也不拖沓,不莽撞,更不踌躇。他做事总是有条不紊,不慌不忙,没有积压,决不拖延。

在工作中,有很多人总是低头做事,他们匆忙如大自然的蚂蚁,却没有多少实质的收获,对他们来说,草率行事,冒冒失失是自己最好的写照。

冒失是一种轻率的表现,是指对任何事情都不能深思熟虑,只凭一时冲动匆忙做出决定,有时不计后果。冒失的人懒于思考,轻率妄动,为了迅速摆脱由动机斗争带来的内心痛苦和紧张情绪,他们不考虑主、客观条件和后果就贸然抉择,草率行事;他们生活节奏快,做事匆忙,往往一件事未干完,又去做另一件事,或几件事一起干。

西班牙的智慧大师巴尔塔沙·葛拉西安曾告诫我们:做任

何事情都不要太匆忙，忙乱中容易出差错；也不要太轻率大意，不要急于表态或发表意见。

不要匆忙急促，有些事情不可不问清楚，不弄明白。凡事预则立，不预则废。一个人只有知道如何安排工作，制订一个高明的工作进度表，才能高效率地办事，在短期内出色地完成老板交付的工作。

正如一位成功的职场人士所说：“你应该在每一天的早上制订一下当天的工作计划，仅仅 5 分钟的思考就能使你一天的工作显得非常有效率。”

举一个营销工作中的实例：新品上市初期，开拓市场寻找经销商是一件非常重要的工作，但面对一个陌生的城市和市场，你会怎么办呢？你是下车后匆忙急于四处走街串巷，还是通过调查后，制订拜访计划及合理路线？

每个城市都有几百个经销商，不可能每个客户都去拜访。经验丰富的营销人员会挑选客户中 20% 有意向、有网络及实力的经销商进行重点拜访，用 80% 的时间沟通 20% 的重点客户。同时，为了不放弃那些潜在经销商，经营相关产品的小经销商只需要简单地散发新品招商资料就可以了。

不管从事什么工作，事先的调查和分析都会有助于你找到实现目标的最佳方案，好的钟表行走十分规律，不快也不慢。有智慧的人做事决不匆忙，也不拖沓，不莽撞，更不踌躇。他做事总是有条不紊，不慌不忙，没有积压，决不拖延。

他们不是一有想法就马上去做，等发现偏差再去调整，而是一开始就想好怎么做，把所有事情都想好、理清。因为没有

时间而赶着把事情做完的人,通常事后要花更多的时间把第一次没做好的事情做好。如果真的没有时间把每件事都做好做完,那就把最重要的事做完。

有些人认为做事不匆忙是一件很容易的事情,只需要每一次做事时注意一下就行,其实一个人做事不慌不忙是一种习惯,你会发现一个做事匆忙的人做所有的事情都是冒冒失失的,他们是凭着自己的直觉在做事。要想改变做事匆忙的缺点,首先就是要在做每一件事情时制订计划和目标,而且形成习惯。

制订清晰的目标

任何行动一定要有目标,并有达到目标的计划。有目标才能减少干扰,把自己的精力放在最重要的事情上。

有一个广泛流传的管理故事,说的是一群伐木工人走进一片树林,开始清除矮灌木。当他们费尽千辛万苦,好不容易清除完一片灌木林,直起腰来准备享受一下完成了一项艰苦工作后的乐趣时,却猛然发现,不是这片树林,旁边那片树林才是需要他们去清除的!有多少人在工作中,就如同这些砍伐矮灌木的工人,常常只是埋头砍伐矮灌木,甚至没有意识到要砍的并非是自己需要砍伐的那片树林。

这种看似忙忙碌碌、最后却发现自己背道而驰的情况是非常令人沮丧的,这也是许多效率低下、不懂得卓越工作方法的人最容易犯的错误,他们往往把大量的时间和精力浪费在一些无用的事情上。

任何行动一定要有目标,并有达到目标的计划。早上开始工作时,如果并不知道当天有什么样的工作要去做,就很容易像上面的伐木工人一样,把时间浪费在不该做的事情上。没有目标,就不可能有切实的行动,更不可能获得实际的结果。有目标才能减少干扰,把自己的精力放在最重要的事情上。优秀员工每天进办公室的第一件事,就应该是计划好当天的工作。

一位钢铁工人曾告诉我这样一个故事:他的领班有一天交班之后,问他的生产科长这一班次今天生产了多少吨,科长回答说5吨,就在地上写下一个“5”字,并且留下一支粉笔。晚班的领班看到地上的“5”字,就问这是什么意思。有位工人说:“听说这是日班生产的吨数。”第二天,“5”被改写成了“6”。竞争开始了,数字每天都在增加,后来有一个班次生产的钢材居然达到了9吨,从此该厂的班次生产量再没有回落到过“5”。

也就是说,不管做任何事情,我们一开始就应该有自己的终极目标,一开始就知道自己的目的地在哪里,也知道自己现在在哪里。如果你能做到这一点,那么你一直在朝着自己的目标前进,你迈出的每一步方向都是正确的,不管哪一天干哪一件事都不会违背你为之确定的最重要的标准,你做的每一件事都会为最终目标作出有意义的贡献。

如果你一开始时心中就怀有最终目标,就会锻炼出与众不同的眼界,它让你把眼界不再局限在某一件具体的事情上,多一些理性的严谨,少一些感情的投入,事事归于简单。它还会让你逐渐形成一种良好的工作方法,养成一种理性的判断规则和工作习惯。

成功人士最明显的特征就是，在做事之前就清楚地知道自己要达到一个什么样的目的，清楚为了达到这样的目的，哪些事是必须的；哪些事往往看起来必不可少，其实是无足轻重的。他们总是在一开始时就怀有最终目标，因而总是能事半功倍，能卓越而高效。

成功人士不但一开始就怀有终极目标，而且他们的目标都非常具体，他们不订“进度表”，而是列“工作表”，比较大或长期的工作会拆散开来，分成几个小事项。他们经常用长跑中的“分段法”，把很长的距离分成几个小段，每一段都有一个标志性的事物，它可以是一份报告的问世，也可以是设计图的完成，哪怕仅仅是为后花园增添了一种花，也是在成功路上留下了脚印。

对于大部分员工来说，制订计划的周期可定为一个月，但应将工作计划分解为周计划与日计划。每个工作日结束的前半个小时，先盘点一下当天计划的完成情况，并整理一下第二天计划内容的工作思路与方法。

必须注意的是，在制订日工作计划的时候，必须考虑计划的弹性。不能将计划制订在能力所能达到的 100%，而应该制订在能力所能达到的 80%。这是由商业的工作性质决定的，因为，每个员工每天都会遇到一些意想不到的情况，以及上级交办的临时任务。

如果你每天的计划都是 100%，那么，在你没有完成任务时，就必然会在第二天挤占你已经制订好的工作计划，原计划就不得不延期了，因为当天完不成的工作将不得不延迟到下

一天完成。这样必将影响下一天乃至当月的整个工作计划,从而陷入明日复明日的被动局面。久而久之,你的计划失去了严肃性,你的上级就会认为你不是一个很精干的员工。

给事情排定优先次序

对于我们的工作来说，有的非常重要，有的却可做可不做。如果我们分不清事情的轻重缓急，把精力分散在微不足道的事情上，那么重要的工作就很难完成。

曾有一位杰出的时间管理专家做了这么一个试验：

这位专家拿出了一个1加仑的广口瓶放在桌上。随后，他取出一堆拳头大小的石块，把它们一块块地放进瓶子里，直到石块高出瓶口再也放不下为止。

他问：“瓶子满了吗？”

所有的学生应道：“满了。”

他反问：“真的？”说着他从桌下取出一桶砾石，倒了一些进去，并敲击玻璃壁使砾石填满石块间的间隙。

“现在瓶子满了吗？”

这一次学生有些明白了，“可能还没有。”一位学生低声应道。

“很好!”

他伸手从桌下又拿出一桶沙子,把它慢慢倒进玻璃瓶。沙子填满了石块的所有间隙。他又一次问学生:“瓶子满了吗?”

“没满!”学生们大声说。

然后专家拿过一壶水倒进玻璃瓶,直到水面与瓶口齐平。他望着学生,“这个例子说明了什么?”

一个学生举手发言:“它告诉我们:无论你的时间表多么紧凑,如果你真的再加把劲,你还可以干更多的事!”

“不,那还不是它真正的寓意所在。”专家说,“这个例子告诉我们,如果你不先把大石块放进瓶子里,那么你就再也无法把它们放进去了。”

一个人在工作中常常会被各种琐事、杂事所纠缠,有不少人由于没有掌握高效率的工作方法,而被这些事弄得筋疲力尽,心烦意乱,总是不能静下心来做最该做的事;或者是被那些看似急迫的事所蒙蔽,根本就不知道哪些是最应该做的事,结果白白浪费了大好时光。

“大石块”是一个形象逼真的比喻,它就像我们工作中遇到的事情一样,在这些事情中有的非常重要,有的却可做可不做。如果我们分不清事情的轻重缓急,把精力分散在微不足道的事情上,那么重要的工作就很难完成。

在一系列以实现目标为依据的待办事项之中,到底哪些事项应先着手处理?哪些事项应延后处理,甚至不予处理呢?

对于这个问题,麦肯锡公司给出的答案是:应按事情的“重要程度”编排行事的优先次序。所谓“重要程度”,即指对实

现目标的贡献大小。对实现目标越有贡献的事越是重要,它们越应获得优先处理;对实现目标越无意义的事情,越不重要,它们越应延后处理。简单地说,就是根据“我现在做的,是否使我更接近目标”这一原则来判断事情的轻重缓急。

在麦肯锡,每个人都养成了“依据事物的重要程度来行事”的思维习惯和工作方法。在开始每一项工作之前,我们总是习惯于先弄清楚哪些是重要的事,哪些是次要的事,哪些是无足轻重的,而不管它们紧急与否。每一项工作都如此,每一天的工作都如此,甚至一年或更长时间的工作计划也是如此。

人们习惯地按照事情的“缓急程度”决定行事的优先次序,而不是首先衡量事情的“重要程度”。按照这种思维,他们经常把每日待处理的事区分为以下的三个层次:

——今天“必须”做的事(即最为紧迫的事)。

——今天“应该”做的事(即有点紧迫的事)。

——今天“可以”做的事(即最不紧迫的事)。

但遗憾的是,在多数情况下,越是重要的事偏偏越不紧迫。比如向上级提出改进营运方式的建议,长远目标的规划,甚至个人的身体检查等,往往因其不紧迫而被那些“必须”做的事(诸如不停的电话、需要马上完成的报表)无限期地延迟了。所以,在麦肯锡公司,我们告诉新来的员工的第一个法宝就是:做要事,而不是做急事。这也是麦肯锡卓越工作方法的精髓之一。

马上去做,亲自去做

凡事必须先行动起来,因为一旦进入行动状态之后,人们就来不及多想,就等于逼上梁山,背水一战,只有一条路走到黑,这样反而容易成功。

一天,6岁的王安外出玩耍,发现了一只嗷嗷待哺的小麻雀。他决定带回家喂养。走到家门口,他忽然想起未经妈妈允许,便把小麻雀放在门后,进屋请求妈妈。在他的苦苦哀求下,妈妈答应了。但是,当王安兴奋地跑到门后,这时小麻雀已经不见了,看到的是一只意犹未尽的黑猫。

不管从事什么行业,当老板给了你某项工作后,你必须抓住工作的实质,当机立断,立即行动。凡事必须先行动起来,因为一旦进入行动状态后,人们就来不及多想,就等于逼上梁山,背水一战,只有一条路走到黑,这样反而容易成功。

有一位心理学家多年来一直在探寻成功人士的精神世

界,他发现了两种本质的力量:一种是在严格而缜密的逻辑思维引导下艰苦工作;另一种是在突发、热烈的灵感激励下立即行动。

当可能改变命运的灵感在世俗生活中喷发时,绝大多数人习惯于将它窒息,而后又回到原来的生活常轨:什么时候该做什么照常做什么。他们并没有意识到,内在的冲动是人类潜意识通向客观世界的直达快车。

威廉·詹姆斯说:灵感的每一次闪烁和启示,都让它像气体一样溜掉而毫无踪迹,这比丧失机遇还要糟糕,因为它在无形中中断了激情喷发的正常渠道。如此一来,人类将无法聚起一股坚定而快速应变的力量,以对付生活的突变。

有一次,沃尔特·B·皮特金在好莱坞时,一位年轻的支持者向他提出了一项大胆的建设性方案。在场的人全被吸引住了,它显然值得考虑,不过他们可以从容考虑,然后讨论,最后再决定如何去做。但是,当其他人正在琢磨这个方案时,皮特金突然把手伸向电话并立即开始向华尔街拍电报,电文热烈地陈述了这个方案。当然,拍这么长的电报所费不菲,但它转达了皮特金的信念。

出乎意料的是,一千万美元的电影投资立项就因为这个电文而拍板签约。假如他们拖延行动,这项方案极可能就在他们小心翼翼的漫谈中自动流产——至少会失去它最初的光泽,然而皮特金立刻付诸行动了。在他一生中,他培养了灵感,信赖它,将它当成他最可靠的心理顾问。

很多人羡慕他办事如此简明,然而事实是,他之所以办事

简明,就是因为他在长期训练中养成了“马上行动”的习惯。

世间永远没有绝对完美的事情。“万事俱备”只不过是“永远不可能做到”的代名词。一旦延迟,愚蠢地去满足“万事俱备”这一先行条件,不但辛苦加倍,还会使灵感失去应有的乐趣。以周密的思考来掩饰自己的不行动,甚至比一时冲动还要谬误。

企盼“万事俱备”后再行动,你的工作也许永远没有“开始”。人们往往在事情到来之时,总是先有积极的想法,然后头脑中就会冒出“我应该先……”,这样一来,你的一只腿就陷入了“万事俱备”的泥潭。一旦陷入,你将顾虑重重,不知所措,无法定夺何时开始,时间一分一秒地浪费了,你陷入失望的情绪里,最终只有以懊悔面对悬而未决的工作。

很多时候,你若立即进入工作的主题,将会惊讶地发现,如果拿浪费在“万事俱备”上的时间和精力处理手中的工作,往往绰绰有余。而且,许多事情你若立即动手去做,就会感到快乐、有趣,加大成功几率。

马上去做(Just Do It!),亲自去做(Do It Yourself!)是现代成功人士的做事理念,任何规划和蓝图都不能保证你成功,很多企业之所以能取得今天的成就,不是事先规划出来的,而是在行动中一步一步经过不断调整和实践出来的。因为任何规划都有缺陷,规划的东西是纸上的,与实际总是有距离的,规划可以在执行中修改,但关键还是要马上去做!根据你的目标马上行动,没有行动,再好的计划也是白日梦。

也许,在开始的时候,你会觉得做到“立即行动”很不容

易,因为这样难免发生失误。但你最终会发现,“立即行动”的工作态度会成为你个人价值的一部分。当你养成“立即行动”的工作习惯时,你就掌握了个人进取的秘诀。当你下定决心永远以积极的心态做事时,你就朝自己的成功目标迈出了重要的一步。

如果你犯了一项错误,这个世界将会原谅你,但如果你未做任何决定,这个世界将不会原谅你,如果你已做了一个真正的决定,就要马上行动。方法是写下开头的几个步骤。哪件事是你现在马上可以进行,并且对你的新决定有帮助?你可以打电话给谁?你可以做什么承诺?你可以写一封什么样的信?你可以做什么与旧习不同的事?将你可以立即做的事列成一张表,并马上去实行它们,现在就去!

如果我们认准了一项工作,那么我们就要立即行动,因为世界上有93%的人都因拖延懒惰而一事无成,一日有一日的理想和决断,昨日有昨日的事,今日有今日的事,明日有明日的事。对有些人来说,时间是金钱,对有些人来说时间是废品,一百次的胡思乱想抵不上一次的行动。

聪明人雷厉风行,糊涂蛋拖拖拉拉,一个人应该尽早去做,否则你就会迫于形势而去做某事。聪明人当即就会断定什么该早点干,什么该晚些做,并且干得很开心。立即行动,这种态度还会消减准备工作中一些看似可怕的困难与阻碍,引领你更快地抵达成功的彼岸。

服从是行动的第一步

即使决定是错的,那我们也可以通过执行来把事情做对,
而不是再回头讨论。

——哥伦布

服从是行动的第一步。一个团队,如果下属不能无条件地服从上司的命令,那么就很难达成共同目标;反之,则能发挥出超强的执行能力,使团队胜人一筹。威廉·拉尼德对此做了非常生动的描述:“上司的命令,好似大炮发射出的炮弹,在命令面前你无理可言,必须绝对服从。”

美国高级将领史迪威曾担任过抗战时期中国战区的参谋长,他上任不久就发现中国军队的指挥系统存在严重问题:欧美军队对上级的命令绝对服从,不管是谁,只要有指挥权就能指挥;中国则不然,上下级关系由个人恩惠决定,军官只听从某个人的命令,其他人即使有指挥权也指挥不动军队。

例如当远征军回国的退路被日军切断时，其直接上司史迪威命令部队撤往印度，但蒋介石却命令部队撤回国内。最高指挥部的不统一使远征军的军官们十分为难，最后有两个师的士兵撤往印度，其他的撤回云南。在退回云南的途中，远征军迂回穿越人迹未至的原始森林，饥饿和疾病导致士兵大量死亡，10 万人的部队最后只剩下 4 万人，倒是撤往印度的两个师后来成为了中国最精锐的部队。

根据欧美国家的军法，军官不服从命令要受到严惩。史迪威要求处分那些不听命的将军，枪毙四个师长。但蒋介石却息事宁人，只将第五军军长杜聿明调任，五十五师师长陈吾勉处分了事。

史迪威对此非常不满，认为必须对中国军队进行结构上的改造，他说：“如果给予正确的指导，中国军队不会逊色于任何国家的军队。”

伟大的航海家哥伦布说过：“即使决定是错的，那我们也可以通过执行来把事情做对，而不是再回头讨论。”巴顿将军在他的战争回忆录《我所知道的战争》中曾写到这样一个细节：

“我要提拔人时，常常把所有的候选人排到一起，给他们提一个我想要他们解决的问题。我说：‘伙计们，我要在仓库后面挖一条战壕，8 英尺长，3 英尺宽，6 英寸深。’我就告诉他们那么多。我有一个有窗户或有大节孔的仓库。候选人正在检查工具时，我走进仓库，通过窗户或节孔观察他们。我看到伙计们把锹和镐都放到仓库后面的地上。他们休息几分钟

后开始议论我为什么要他们挖这么浅的战壕。他们有的说6英寸深怎么能挡火炮掩体,其他人争论说这样的战壕太热或太冷。如果伙计们是军官,他们会抱怨他们不该干挖战壕这么普通的体力劳动。最后,有个伙计对别人下命令:“让我们把战壕挖好后离开这里吧。那个老畜生想用战壕干什么都没关系。”

最后,巴顿写道:“那个伙计得到了提拔。我必须挑选不找任何借口地完成任务的人。”无论什么工作,都需要这种服从,不找任何借口去执行的人。

在西点军校,即使是立场最自由的旁观者,都相信一个观念,那就是“不管叫你做什么都照做不误”,这样的观念就是服从的观念。

服从是一种美德,商场如战场,服从的观念在企业界同样适用。每一位员工都必须服从上级的安排,就如同每一个军人都必须服从上司的指挥一样,处在服从者的位置上,就要遵照指示做事。大到一个国家、军队,小到一个企业、部门,成员是否能坚决地服从上司的决定将决定其成败。

服从的人必须暂时放弃个人的独立自主,全心全意去遵循所属机构的价值观念。一个人在学习服从的过程中,对其机构的价值观念、运作方式才会有更透彻的了解。

曾有一位著名的田径教练,每当见到运动员,便坚决地要求他们把头发剪短。据说他的理由是:问题并不在于头发的长短,而是在于他们是否服从教练。可见,纵然不懂教练的意图,但不找借口地服从,才是教练所期望的好选手。

同样,不找借口地服从,这才是企业所期望的好员工。需要我们发表意见的时候,坦而言之,尽其所能;对上司已做了决定的事情,理解了要服从,不理解的也要坚决服从,努力执行,绝不表现自己的小聪明。

服从不是顺而不从

顺而不从,这种说法虽然有些矛盾,但也最能反映中国人的一种特性。

2003年,美国的财经书作家博西迪的一本《执行》风靡全中国,很多企业人手一册,该书也被评为2003年度优秀畅销书。该书在全球畅销是个不可争议的事实,但在中国为什么会卖得特别火呢?为什么中国的企业、老板那么关注执行呢?

是因为中国人的执行力特别差,是因为中国人顺而不从,这就是我的答案。很多人都会有这样的体验:在和老外打交道时,有问题时他们会当面指出,不管多难堪,但这并不妨碍他吃饭的时候跟你谈笑风生。所以老外开会,会上可能有十种声音,但会后只有一种声音;中国人开会,会上没人说话,但会后可能有十种声音。我们国内的老总开会结束时通常会问:“大家还有什么意见?”全体沉默。一出会议室,与会人员跑到自己

办公室,门一关就开始开部门小会了。

美国传教士明恩浦对中国人的评价中有这么一条:从某种意义上来说,每个中国人都是整个民族的一个缩影。顺而不从,这种说法虽然有些矛盾,但也最能反映中国人的一种特性。下面是他的亲身体会:

居住在中国的外国人,在雇用的佣人中,最令人头疼的莫过于厨师,没有人能像他那样左右着全家的安宁。新到任的厨师,简直就是服从的化身,对女主人的要求唯命是从,对家里的规矩也真诚的赞同。

女主人还不放心,特意告诫他,不要像前任厨师那样将没发好的面包坯放进烤箱,还有很多其他的事不按要求做,那是不能容忍的。对此,新厨师表示,无论有什么缺点,他都会改正,不会固执的。

女主人还告诉他,厨房是很讲究卫生的地方,不允许狗进来、不允许抽烟,也不允许闲杂的人进出。他的回答令人愉快,他不喜欢狗,也不抽烟,是一个外地人,在城里只有几个朋友,都是正经人。

之后,他上任了,开始履行自己的职责。没过几天,这个厨师把没发好的面包坯放进了烤箱;数不清的人在厨房里进进出出,许多人还带着狗;厨房里烟雾缭绕,终日不散。

女主人找他谈话,厨师自己承认,面包做得不是最好,但肯定不是揉面不够好,在那方面他是很讲究的;那些陌生人是他的“哥们”,但他们都没有狗,而且都走了,不会再来了(事实上,第二天他们又出现了);他们都没有人会抽烟,烟味肯定是

从隔壁传过来的。这个厨师自认为是一个明事理的人,而且他没有做错,也不需要改变,他也就不知道怎么去改变了。

类似的事情屡见不鲜。给苦力一把崭新的、锋利的外国镰刀,让他用来割草,他微笑着答应了。但干活的时候,在他手中的仍是一把中国镰刀——那种大概有4英寸的旧铁片加上一个短柄做成的。他的行动好像在说:“还是旧的好用。”给洗衣工一台外国的洗衣机,洗衣服不仅省时、省力、省肥皂,而且洗得更干净;再加上一台绞衣机,不费力又不损坏衣服的纤维。但是,洗衣工仍然像往常一样搓洗和拧衣服,电器都成了“有用的废品”摆在一边。要想改变这种情况,只能是随时督促、纠正他们。

中国人表面上顺从,实际行为却相反。对于中国各部门官员错综复杂的关系,外国人经常看到类似的事情:上级命令下级去检查某个步骤的执行情况,隔段时间回报说,进展良好;事实上,他根本就什么都没做。在许多情况下,事情也就到此结束了。但是,如果上面不断施压,而且命令很急迫,那么这个下级就会把这种压力转嫁给更下级的官员,当然,上级的责骂也不会自己留下,直到“风头”过去,然后,一切照常。这就是所谓的“革新”,而这种“革新”,在很大程度上类似于禁止鸦片销售和种植,一会儿严,一会儿松,结果也就可想而知了。

在国内企业,管理者经常会遇到这种员工。当你指出他的缺点时,他会很有耐心地、专心地、诚心地听着,并不住地点头赞同你的看法:“对,你说的没错。”也许,他会感谢你,因为你的善待、你直言不讳地指出了他的缺点,并向你保证,他会立

刻彻底地改正这些错误,永远都不再犯。

但是,你要知道,这些承诺不过是“镜中花,水中月”,他不会去改正的,事情估计也到此结束。其实,你仔细想一想,你要求他们做的,也只不过就是这些而已,并没有真的指望他们能去兑现承诺。

执行高于一切

领导层的命令,有的可以与执行者沟通,讲清理由;有的不行,有一定的机密性,有时就需要做而不需要知道。

曾听说过这样一个故事,东北一家国有企业破产,被日本财团收购。厂里的人都翘首盼望着日方能带来让人耳目一新的管理办法。出人意料的是,日本人来了,却什么都没有变。制度没变,人没变,机器设备没变。日方就一个要求:把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果怎么样?不到一年,企业就扭亏为盈。日本人的绝招是什么?执行,无条件地执行。

在一次众多企业老总举办的管理沙龙上,主持人做了这么一个测验,要求参与人员在20分钟内将一份紧急材料送给《羊城晚报》社社长,并请他在回条上签字。主持人特别申明:不得拆看信中材料。

在这次测验中,有一名会员大胆地打开了资料袋,发现是

个空信封，然后提出了若干批评意见。主持人问各位受邀嘉宾：“作为一名执行者，你认为他这样做，对吗？”

在场的老总回答的内容虽然五花八门，但几乎所有的人都回答：“打开信封是不对的，绝对不能看。”

在企业里，一名执行人员可以在执行任务之前尽量了解事实的背景，但一旦接受任务后就必须坚决地执行。领导层的命令，有的可以与执行者沟通，讲清理由；有的不行，有一定的机密性，有时就需要做而不需要知道。

对于执行，我们需要激情，如果一接到任务就想着怎么样去完成它，而不去考虑这个任务的可行性，我相信这就是我们要找的员工。如果首先是充满怀疑，不管怀疑大小，团体的目标都是无法实现的。

在实现目标的过程中，不管领导的决策对不对，执行首先是第一位。第二，你要问清楚要你做事，可以提供的支持是什么？第三，是你不管做成怎么样，必须把结果反馈回来。这点很重要，因为一个领导层，他的决策对不对，是经过实践来检验的，所以不管完不完得成，你也得行动。

为了适应市场的发展，1999年宝洁公司把中国的销售渠道做了巨大的调整：取消销售部，代之以客户生意发展部(CBD)，打破四个大区的运作组织结构，改为按照渠道建立的销售组织。宝洁公司提出了全新的分销覆盖服务的概念，全国的分销商数目由原来的300多个减少到100多个。

然而，并不是所有的分销商都接受渠道新政，分销商拒绝去异地开办分公司，在当地的销售也不那么积极了，宝洁的产

品在很多局部地区市场出现空白,分销商的铺货、陈列等工作也变得马马虎虎起来,宝洁的渠道新政在执行时已经严重变形,无法将产品在规定区域内有效地分销,有效地渗透到应该到达的受众和终端。

分销商对渠道政策理解和执行的不到位、不配合,使渠道运作偏离了原来设定的轨迹,宝洁公司当年应收账款迅速上升,呆死账近亿元;生意也迅速下降。

其实,这种渠道政策变形的现象非常普遍,如总部制定的政策区域不执行、中间商不配合厂家的政策、零售商不配合厂家的政策等,所引起的渠道管理问题也比比皆是;总部与区域之间的矛盾,决策层与执行层之间的矛盾,渠道管理人员与一线业务人员之间的矛盾。

甚至连中国最优秀的企业联想集团,也经常面临执行力的难题。联想在1999年实施ERP改造时,业务部门不积极执行,使流程设计的优化根本无法深入。最后柳传志不得不施以铁腕手段,才让ERP计划执行到位。

戴尔公司曾把它的快速定制的直销模式写成书,广为传播,不少企业争相模仿,但是没有一家企业能够超过戴尔集团,原因只有一个,他们缺乏对这一模式的执行力!

这个社会上的大多数成功者,他们之所以成功,不是因为他们有多少新奇的想法,而是因为他们自觉不自觉地进行着一项最有效的活动——执行,他们都有一个最大的特点:做事做到位!

看看那些当街叫卖的小摊小贩们,他们是优秀的执行者;

看看街边小店忙里忙外吆喝的小伙计们，他们也是优秀的执行者；看看那些装修公司的项目经理们，每天跑十多个工地，与十多个客户洽谈，还要去分散在各处的装饰市场购买材料，他们是什么样的人？仅仅认识几个大字，懂得加减乘除而已，但是，毫无疑问，他们具有最优秀的执行力。

一丝不苟的执行精神

我想中国的教授,肯定不会让你改二十三稿,有可能会让你改三稿,但是绝对不会让你改二十三稿。

在2008—2009年,最风光的职业经理人无疑是唐骏了,拿着“10亿”转会费从盛大转投新华都后,他成了无数打工者的偶像,也成为无数媒体的采访对象。在这些采访中,我印象最深的是关于他在日本的经历,是他学到的执行力:

记者:在日本这五年,你最大的收获是什么?

唐骏:我觉得在日本这五年,在做事的方式上,对我有很多的帮助。

记者:比如说?

唐骏:比如说做事,第一,日本人做事非常非常敬业。新干线这种服务员,他们的这种敬业程度,世界上没有一个国家的服务业能比。日本工厂的工人,他们的这种敬业程度,日本职

员的敬业程度,都是我们难以想象的。第二,日本人做事讲究细节,日本人非常勤奋,这几个就是我们讲的细节、勤奋、纪律这三条。恰恰是什么呢?恰恰是我们一直在讲的执行力,执行力最重要的就是这三条。

记者:那么在那儿你看到了?

唐骏:我看到了。

记者:学到了吗?

唐骏:不只是学到了,我也被老师折磨了。日本有一个教授,他是我的导师,日本的导师让你做论文的时候,或者写论文的时候,每一个细节,每一个环节,真的是管理得非常非常的严格,一个标点符号他都会非常讲究,这是日本人做事的方式。一篇论文,当时我记得我的第一篇论文,他让我改了23稿,这就是日本人做事的方式。我想中国的教授,肯定不会让你改23稿,有可能会让你改3稿,但是绝对不会让你改23稿。

记者:你从中获益匪浅!

唐骏:当时我不理解,当时我就觉得差不多,你想想中国人相对来说,差不多就可以了,我又不是靠文字来取胜,我的论文是靠我的数字、算法、分析取胜的。但是日本人不只是靠这个,而要靠每一点,论文甚至想到标点符号,用词的语气,所有的一切。

记者:严谨。

唐骏:严谨,其实我们在职场当中,严谨是非常重要的点,特别是到后来经常参与一些重大的谈判啊,等等。这其实最终都是靠严谨来取胜,你抓住每一个细节,每一个点点滴

滴,变成一种习惯,很多人也想严谨,但是你没有这个习惯,你临时想要严谨,是严谨不起来的。

外企白领职员私下议论时常说,欧美老板较随和,日本老板则相对较“苛”。

其实,日本人办事一丝不苟的精神,岂止只是对“白领”,对“蓝领”亦如此。一名中国员工在日本人经营的饭店清理卫生间,日本老板要求他将手伸进坐便器的拐弯处清洗。尽管手上戴着胶皮手套,这位员工还是觉得这日本人太“苛”。他悄悄地转过身去,装作去找工具,暗地里却对着镜子里日本人的后脑勺,做出了一个“大刀向鬼子们的头上砍去”的姿势。

日本老板以为他没有听懂,就毫不犹豫地把手伸进坐便器拐弯处清洗起来。这位员工一时惊呆了:老板居然连手套都不戴!日本人清洗完后对这位员工说:“别小看了刷厕所,当今日本政府最年轻(37岁)的邮政大臣、前日本运输大臣的孙女野田圣子,就曾是一个‘刷厕所最出色的人’。当初她参加刷马桶训练课程,不但将马桶刷得异常干净,而且还在刷完马桶后,毅然盛了一杯马桶水喝下去‘以身试净’。就凭着这股子‘苛’劲儿,她干一行专一行,行行都干得出类拔萃。”

“苛”,既需来自外,更要发自内。来自外部的“苛”带来的往往只是被动的压力,而发自内心的“苛”才真正是成功的动力。有的外企雇员往往不习惯日本老板的“苛”而另择他枝,而留下来的则在日本老板的“苛”求中精益求精,成为同行中功力深厚的佼佼者。

应对干扰是分内之事

一个真正杰出的员工必须明白：应对干扰也是你分内之事。

在美国哈伯德的著名畅销书《致加西亚的信》中有这么一个故事：

一位经理坐在办公室里——有 6 名职员在等待安排任务，他将其中一位叫过来，吩咐他说：“请帮我查一查百科全书，把克里吉奥的生平做成一篇摘要。”

这位职员会静静回答：“好的，先生。”

然后立即去执行吗？我敢肯定这位职员绝对不会去执行，他会用满脸狐疑的神色盯着你，提出一个或数个问题：

他是谁呀？

他去世了吗？

哪套百科全书？

百科全书放在哪儿?

这是我的工作吗?

为什么不叫乔治去做呢?

急不急?

你为什么要查他?

在这位经理回答了他所提出的问题,解释了如何去查那些资料,以及为什么要查的理由之后,那个职员会走开,去吩咐另外一个职员帮助他查某某的资料,然后回来告诉他,根本就没有这个人。当然,我也许会输掉赌注,但是根据平均率法则,我相信自己不会输。

真的,如果你很聪明,就不应该对你的“助理”解释克里吉奥编在什么类,而不是什么类,你会面带笑容地说:“算啦。”然后自己去查。

乍看起来,任何一家公司都有可以分担工作的人选,但事实真的如此吗?你登广告征求一名速记员,应征者中,十有八九不会拼也不会写,他们甚至认为这些都无所谓。

这种人能把信带给加西亚吗?

“你看那个职员。”一家大公司的总经理对哈伯德说。

“看到了,怎么样?”

“他是个不错的会计,但是,如果我派他到城里去办个小差事,他也许能够完成任务,但也可能中途走进一家酒吧。而到了闹市区,他甚至可能完全忘记自己是来干什么的。”

在很多公司中,思考问题、主动解决问题的员工少之又少。遇到矛盾都希望上交,都希望公司领导既发现问题又给出

问题的答案,对待工作拖拖拉拉,习惯了不痛不痒、马马虎虎,习惯了得过且过、敷衍了事。对查出的问题总会找出种种原因和理由,借口一大堆,困难一箩筐。

有些员工对工作的期望非常片面,他们希望只要求做事,仅限于事,不要有那么复杂的人际关系、办公室政治,你给我创造一个做事的环境我就能发挥很好,我凭良心干事。经常听到的说法就是:“这不是我管的事。”

一位女职员在一家私营企业做了六年销售,做到副总的位。企业发展很快,在同行中很有竞争地位。但是她发现老板过于重视人情,小富即安,在下一步奋斗上缺乏动力。她很伤心,觉得跟老板一起做已经“使不上劲了”,犹豫要不要离开。

一个企业已经上了一个台阶,势必要有一个磨合期,进行整体策略、人员结构的调整,这个过程很艰难,老板也需要调整的时间。作为公司高层,应该承担责任,帮助老板跨过这一步,而不是抱怨、放弃。

一个称职的员工,必须清楚所从事工作的游戏规则,必须知道事情在不同的环境下应该怎么做,遇到很多干扰比如领导不重视、团队不协调的时候也不放弃责任,尽力协调处理各种关系,以求把事情做好。一个真正杰出的员工必须明白:应对干扰也是你分内之事。

把帽子扔过墙去

在我们实现梦想抵达成功的途中,如果遭遇到难以逾越的障碍而产生退缩的念头时,不妨把自己的退路斩断,强迫自己继续前进,或许成功就隐藏在另一边的墙角下。

吉米在上中学的时候,对生活就有一种独特的感受,进而萌生了从事创作的冲动。

每当夜幕降临,望着满天的星斗,吉米都会浮想联翩,流畅地打好腹稿。然而到了第二天,一拿起笔来,思绪总是乱作一团,有时甚至连标题都想不出来。一个五彩缤纷的愿望,虚构了很长时间,每每都搁浅在起步上,搞得吉米悻悻然不可终日。

日子在无为中被消耗得没有一点痕迹,吉米感到了从未有过的茫然。

这一年,吉米到巴塞罗那办事,邂逅了一位经商的朋友。

让吉米感受颇深的是,这位从前的小商贩,如今已是一家大公司的老板。他们走进一家酒馆,点了一桌美味佳肴就对饮起来。

面赤耳热之际,朋友向吉米吐露实情:“不瞒你说,我刚出道时遭遇过很多次的失败。幸运的是,每一次我都强迫自己,赶快打起精神奋斗下去。”说到这里朋友举起酒杯,无限感慨,将那杯酒一饮而尽。

“强迫自己!”吉米恍然大悟,美好的意愿之所以成空,就是自己缺乏义无反顾干下去的坚定意志。从这一天开始,吉米决定强迫自己行动起来,以积极的态度面对失败。很快地他就进入了挥洒自如的状态,让成功的喜悦洗涤了所有的困惑。

人生有时就是这样,想得很美,做起来则没有那么容易,美好的梦想总是走不出梦境。只有以坚定不移的决心“强迫自己”,才能勇敢地走下去。

施耐德的父亲就是这样的人,他曾经拥有一艘名为“迪西”的摩托艇。在这艘摩托艇的背后,就隐藏着他父亲的一段感人经历。

起初,施耐德对摩托艇的故事一无所知,直到有一次他躲避了一项该做的事,父亲才借题发挥:“把你的帽子扔到墙那面。”施耐德困惑不解地问道:“这是什么意思?”父亲说:“面对一堵难以逾越的高墙,如果你迟疑不决,那就把帽子先扔过去。这样你就会想方设法翻到另一面去,我就是这样来到芝加哥的。”

施耐德一直弄不明白,父亲在威斯康星州的雷因长大,何

以离家别友来到芝加哥?对此,父亲解释说:“那年我也就20岁,除了那艘摩托艇,就什么都没有了。记得在一个夏天的早上,我携着一包衣服,驱船来到芝加哥的贝尔蒙特港。由于一时找不到工作,我一度要放弃自己的梦想,驾驶着‘迪西’返回雷因。然而我没有那样做,而是把帽子扔到墙那边。考虑到要想干一番大事业,就必须有一笔资金,我果断地将‘迪西’卖掉,断绝了自己的退路。”

后来他的父亲到爱迪森联合公司工作,在一次舞会上认识了一位女朋友,他就是施耐德的母亲。经过艰苦的奋斗,他的父亲不仅在芝加哥成就了事业,也使全家人过上了富裕的生活。若不是当时自断退路,这一切都无从谈起。

在施耐德搬进新房前,原先的那位房主在卧室垒了一堵墙,隔出一个小房间,却遮住了里面的光线。长年以来,他和妻子一直打算拆掉这堵墙,终因嫌费事而没有动手。一天,他的哥哥荷勃来到他家做客,谈话中获悉弟弟的这一困扰,毫不犹豫地:“这还不容易。”言罢,随手就拆掉了一块墙板。

既然墙壁已经毁坏了,又早就想拆掉,也就别无选择了。在荷勃的帮助下,施耐德和儿子当即干了起来。经过不到一夜的忙碌,一堵墙就折腾没了,企盼已久的明媚阳光终于洒满卧室。

把帽子扔过墙去,如果你想得到它,你就必须想尽一切办法抵达墙的那一边。在我们实现梦想抵达成功的途中,如果遭遇到难以逾越的障碍而产生退缩的念头时,不妨把自己的退路斩断,强迫自己继续前进,或许成功就隐藏在另一边的墙角下。



5

小题大做,关注细节

生活其实是由一些小得不能再小的事情构成的,可我们总是倾心于远大的理想和宏伟的目标,总觉得那些微不足道的小事不过是秋天飘落的一片片树叶,没有声响,我们总是忽略了不该忽略的小事情、小细节,从而在接踵而至的小事面前穷于准备,忙于应付。

平庸和杰出企业的差距

在工作中出现的问题,的确只是一些细节、小事上做得不完全到位,而恰恰是这些细节的不到位,常常会造成较大的影响。

任何伟大的工程都始于一砖一瓦的堆积,任何耀眼的成功也都是从一跬一步中开始的。这一砖一瓦、一跬一步的累积,都需要我们以尽职尽责的精神去一点一滴地完成它。在工作中出现的问题,的确只是一些细节、小事上做得不完全到位,而恰恰是这些细节的不到位,又常常会造成较大的影响。

曾有一家电器公司的区域经理,擅长和经销商喝酒拉关系,对各种营销理论也耳熟能详,可业绩却不是很好。在他心里,始终觉得自己对负责的市场已经付出了无比的心血,也一直觉得自己是一名杰出的销售人员,是公司的业务明星。他总认为是总公司的支持政策迟迟不能到位,才是他举步维艰的

罪魁祸首。

但事实的情况和他说的完全不一样，他完全是在一个混沌的状态下工作：每天业务员出门干了什么他根本不知道，工作中只听业务员的汇报而很少直接去了解市场，也有所谓的“工作汇报系统”，但是那上面连最基本的访问记录都是空白的——原因是业务员觉得那些都是多余的，于是他也放弃了这项工作。

最有意思的是，在当地最大的一家家电卖场，他们品牌的展台上居然有其他知名企业的产品。当别人指出他的这些错误时，他居然一副“虽然有点小错但是也不需要大惊小怪”的样子。

虽然这家企业不断吹嘘自己的营销队伍是“最优秀的，是过硬的”。但一个不关注细节的企业必然是平庸的，后来该企业销量的不断下滑恰好说明了这一点。

平庸和杰出企业的最大的差距便是对“细节的关注”。以销售队伍而言，平庸企业的营销人员在细节上都非常地“偷懒”，上司逼得不紧，也就得过且过，开了订货会，有了订单，算是交差。而杰出企业的营销人员绝对不会像上面这家企业一样，只会泛泛而谈，他们的营销人员整天挂在嘴上的往往是一些很细节的问题，如分销、陈列、销售、收款等。

在某跨国公司的杭州分公司，有一支很优秀的销售队伍，他们的团队成员每天讨论的是如何把商店的陈列达到最佳，竞争对手最近有什么动态，如何去阻击其他产品的竞争，等等。当集团公司的市场和销售总监来做市场检查的时候，不是

穿着西装对销售人员进行指手画脚,而是和业务员一起动手理货,所以该公司的巧克力多年来一直稳居市场占有率第一位。这并非是因为跨国企业的背景或者是广告做得好,其实这个品牌的大部分巧克力是在国内销量的,在国外销量极其有限。

这家公司成功的一个重要原因是因为它有着一群对每个销售环节都做得很细的销售人员,他们对竞争对手的打击是从消灭他们的每一个细胞开始的。以这家公司的订货会为例,他们拿到的业绩是其他公司订货会的4~5倍!

是他们有什么特别诱人的促销方案吗?是他们请大牌明星到会捧场了吗?

都没有,唯一可圈可点的是他们对细节的关注和秉持。

为了这样的秋季订货会,他们一年前就在全中国选择了一个城市作为试点,全程拍摄了VCD,并且对这个试验性会议做了很多仔细的研究,市场推广部也在这些研究的基础上制定了一本厚厚的“订货会操作流程手册”。

在订货会之前,会议的组织者又一起去将要开会的城市进行观摩,一起参与会场的布置,会议的安排,事先的预演。在开会前,他们又和经销商开了好几次准备会议,关于流程、会场布置、人员安排、客户邀约、模特的选择、时间安排、可能会出现的问题及解决方式等都做了详细的讨论。

会议开始的前一天,他们按照计划布置好了会场,又详细地将所有人员的工作重新确认了一下,对物资和会议资料重新进行了检查,所有的会场设施和宾馆服务人员的工作时间

也做了确定。最后,又将第二天的程序完全预演了一遍。

就是这些完善的准备工作,就是这些对细节的关注,让这家公司赢得了经销商的心,赢得了整个巧克力市场。平庸企业和杰出企业的差距就在这些细节中,这些看似不起眼的细节,却往往是从平庸到杰出的天堑。

魔鬼在细节中

细节决定成败。天使在想象中,魔鬼在细节中。(英国谚语)

当宝洁公司刚开始推出汰渍洗衣粉时,市场占有率和销售额以惊人的速度向上飙升,可是没过多久,这种强劲的增长势头就逐渐放缓了。保洁公司的销售人员非常纳闷,虽然进行过大量的市场调查,但一直都找不到销量停滞不前的原因。

于是,宝洁公司召集了很多消费者开了一次产品座谈会。会上,有一位消费者说出了汰渍洗衣粉销量下滑的关键,他抱怨说:“汰渍洗衣粉的用量太大。”

宝洁的领导们忙追问其中的原由,这位消费者说:“你看看你们的广告,倒洗衣粉要倒那么长时间,衣服是洗得干净,但要用那么多洗衣粉,算计起来更不划算。”

听到这番话,销售经理赶快把广告找来,算了一下展示产品部分中倒洗衣粉的时间,一共 3 秒钟,而其他品牌的洗衣

粉,广告中倒洗衣粉的时间仅为 1.5 秒。

也就是在广告上这么细小的一点疏忽,对汰渍洗衣粉的销售和品牌形象造成了严重的伤害。这是一个细节制胜的时代,对于自己的工作无论大小,都要了解得非常透彻,数据应该非常准确,事实也应该非常真实,这样才能脚踏实地地完成宏伟的目标。

美国绝大部分企业家会知道一些十分精确的数字:比如全国平均每人每天吃几个汉堡包、几个鸡蛋。之所以要了解得这么清楚,是因为他们想确保细节上多方面的优势,不给竞争者可乘之机,哪怕是一些细枝末节的漏洞。

只要保证产品在一比一的竞争中获胜,那么整个市场的绝对优势就形成了,而这些恰恰是市场拓展的精髓所在:要打败对手,唯有做到比对手更细!国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格,20 多年立于不败之地;德国西门子 2118 手机靠着附加一个小小的 F4 彩壳而使自己也像 F4 一样成了万人迷。

类似的以细节取胜的经营之道逐渐成为一种流行的趋势,例如,很多餐厅准备了专供儿童使用的“baby 椅”,客人吃完螃蟹后滚烫的姜茶便端送到其手中;商场在晚上关门时会播放诸如《回家》之类的音乐,让客人在萨克斯的情调中把轻松带回家……

在这么多例子中,我觉得把细节服务做到极致的是诺顿百货公司,这家由 8 家服装专卖店组成的百货公司,靠的就是细节服务取胜而不是削价赢利的竞争策略。诺顿百货公司的

细节化服务有:

- 替要参加重要会议的顾客熨平衬衫;
- 为试衣间忙着试穿衣服的顾客准备饮食;
- 替顾客到别家商店购买他们找不到的货品,然后打7折卖给顾客;
- 在天寒地冻的天气里替顾客暖车;
- 有时甚至会替顾客支付交通违章的罚款。

诺顿公司的总裁约翰先生在服务的细节上起到了带头作用,在高峰时间他从不占用可以多容纳一位顾客的电梯,而是从楼梯走上走下。

在诺顿百货公司的细致服务下,大批的忠实顾客都喜欢把自己称之为“诺家帮”,诺顿百货公司也因此长盛不衰。可以说,做事情就是做细节,任何细微的东西都可能成为“成大事”或者“乱大谋”的决定性因素。

生命中的许多小事都蕴涵着令人不容忽视的道理,那种认为小事可以被忽略、置之不理的想法,正是我们做事不能善始善终的根源,它不仅使我们工作不完美,生活也不会快乐。

客户、公司无小事

在任何事情上,细节是手段、是过程、是投入,完美是结果、是结局、是目标的表现。

“企业应该在任何时候都没有激动人心的事发生”,这是张瑞敏“不追求传奇”理念的直接表述。他认为:“没有激动人心的事发生,就说明企业运行过程中时时处于正常状态。”

的确,当你走进偌大的海尔工业园,看不到激动人心的场面,听不到激动人心的声音,一切都是那样宁静、有序,每年数十亿的优质产品在高效、系统、严密的运动中,从这里流下生产线,走向大市场,又将利润返回到海尔大楼。

对于海尔人来说,没有激动人心的大事发生,一切似乎都是小事,但生意是怎么得来的呢?不过是细心一点,勤快一点,认真一点,精明一点,小事做好一点,等等。“一点”的事情很小,但随时随地地做好又很难。古人云:“勿以善小而不为。”

“善小”为好,其结果是“善莫大焉”。

“小事”就是细节,关注细节是每一个员工的责任,也是每一个和公司利益相关的人必须做到的,在所执行的职责内应该认真做到客户无小事,公司无小事。客户的事情再小,也与客户是否对公司 100% 满意这种完美结局紧紧联系在一起。

每个客户都希望员工重视他们的任何一件小事,任何小的疏忽都会造成客户的不满,甚至可能产生十分严重的后果。因此,客户的每件小事都是大事,把每一件小事做到位,大事也会随之完整。

东京一家贸易公司有一位小姐专门负责为客商购买车票,她常给德国一家大公司的商务经理购买来往于东京、大阪之间的火车票。

不久,这位经理发现了:他每次去大阪时,座位总在右窗口,返回东京时又总在左窗边。于是,他询问小姐其中的缘故。小姐笑答道:“车去大阪时,富士山在您右边,返回东京时,富士山已到了您的左边。我想外国人都喜欢富士山的壮丽景色,所以我替您买了不同的车票。”

就是这种不起眼的细心事,使这位德国经理十分感动,促使他把对这家日本公司的贸易额由 400 万马克提高到 1200 万马克。他认为,在这样一个微不足道的小事上,这家公司的职员都能够想得这么周到,那么,与他们做生意还有什么不放心的呢?

国内外许多成功的企业,在处理事情时都像一家小企业,

即大企业懂得小经营,竭尽全力地赢得顾客,因为当前是以顾客为导向的买方市场。市场没有贵贱差别,顾客也没有等级之分。有眼光的经营者总是将每一位顾客看做“重要顾客”,并提供细致周到的服务。

同理,公司里也没有什么事情是小事,在这里每一个小小的失误都会影响到其产品,而不合格的产品又会对客户产生不利的因素。比如每次公司发出的通知,应用词准确、标点符号清楚、行文格式符合要求,沟通无障碍。写字楼卫生间无污染、无死角、无异味,卫生纸与洗手液不断档。在任何事情上,细节是手段、是过程、是投入,完美是结果、是结局,是目标的表现。

John Robert 公司是美国顶尖的美容院之一,作为公司总裁的约翰·蒂基利斯强调,公司的口号是:希望全体员工都能认识到,加入我们公司是他们所做过最好的决定之一。我们努力实现这些诺言。

为了建立能够激发员工热情的企业文化,在员工被聘用之后,公司会尽快发出一张卡片,祝贺他们加入公司的队伍。公司的人事助理还会给每位员工发送一份介绍新员工的语音邮件,并附上其照片和个人资料。

公司最有效的鼓舞士气的方法之一就是它的“您做对了”的卡片。公司把这种卡片成摞地放在公司员工可以进入的任何房间内。某个员工打开抽屉时,可能会发现一张“您做对了”的卡片,感谢他前一天帮助某人渡过了一个小难关。

公司鼓舞士气的另一个方法是工作室命名仪式。任何员

工在公司工作满 5 年之后,公司就可以启动工作室命名的传统。门廊旁一个精致的装饰盘上写上了员工的姓名,在公司举办的仪式上,受表彰的员工可以将他的名牌插入镜框中。

从细节、小事做起

人们都想做大事,而不愿意或者不屑于做小事,中国人想做大事的人太多,而愿意把小事做好的人太少。

随着经济的发展,专业化程度越来越高,社会分工越来越细,真正所谓的大事实太少。比如,一台拖拉机,有五六千个零部件,要几十个工厂进行生产协作;一辆福特牌小汽车,有上万个零件,需上百家企业生产协作;一架波音 747 飞机,共有 450 万个零部件,涉及的企业更多。

因此,多数人所做的工作还只是一些具体的事、琐碎的事、单调的事,他们也许过于平淡,也许鸡毛蒜皮,但这就是工作,是生活,是成就大事不可缺少的基础。所以无论做人、做事,都要注重细节,从小事做起。一个不愿做小事的人,是不可能成功的。我们文化的祖先老子,就一直告诫人们:天下难事,必做于易;天下大事,必做于细。要想比别人更优秀,只有在每

一件小事上比功夫。不会做小事的人,也做不出大事来。

日本狮王牙刷公司的员工加藤信三就是一个活生生的例子。有一次,加藤为了赶去上班,刷牙时急急忙忙,没想到牙龈出血。他为此大为恼火,上班的路上仍是非常气愤。

到了公司,加藤为了把心思集中到工作上,还是硬把心头的怒气给平息下去了,他和几个要好的伙伴提及此事,并相约一同设法解决刷牙容易伤及牙龈的问题。

他们想了不少解决刷牙造成牙龈出血的办法,如把牙刷毛改为柔软的狸毛;刷牙前先用热水把牙刷泡软;多用些牙膏;放慢刷牙速度,等等,但效果均不太理想,后来他们进一步仔细检查牙刷毛,在放大镜底下,发现刷毛顶端并不是尖的,而是四方形的。加藤想:“把它改成圆形的不就行了!”于是他们着手改进牙刷。

经过实验取得成效后,加藤正式向公司提出了改变牙刷毛形状的建议,公司领导看后,也觉得这是一个特别好的建议,欣然把全部牙刷毛的顶端改成了圆形。改进后的狮王牌牙刷在广告媒介的作用下,销路极好,销量直线上升,最后占据了全国同类产品的40%左右,加藤也由普通职员晋升为科长,十几年后成为公司的董事长。

牙刷不好用,在我们看来都是司空见惯的小事,所以很少有人想办法去解决这个问题,机遇也就从身边溜走了。而加藤不仅发现了这个小问题,而且对小问题进行细致的分析,从而使自己和所在的公司都取得了成功。

看不到细节,或者不把细节当回事的人,对工作缺乏认真

的态度,对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当做一种乐趣,而只是当做一种不得不接受的苦役,因此在工作中缺乏热情。而考虑到细节、注重细节的人,不仅认真地对待工作,将小事做细,并且注重在做事的细节中找到机会,从而使自己走上成功之路。

我们都很敬佩已故总理周恩来的胆识和谋略,但他那种关照小事、成就大事的本领,更值得我们这些凡夫俗子学习和借鉴。

当年,尼克松访华的时候就敏锐地发现,周恩来具有一种罕见的本领,他对一些事情的细节非常认真。因为他发现,周恩来总理在晚宴上为他挑选的乐曲正是他所喜欢的那首《美丽的阿美利加》。

后来,在来访的第三天晚上,客人被邀请去看乒乓球和其他体育表演。当时天已下雪,而客人预定第二天要去参观长城。周恩来总理得知这一情况后,离开了一会儿,通知有关部门清扫通往长城路上的积雪。

周恩来总理做事是精细的,同时他对工作人员的要求也是异常严格的。他最容不得“大概”、“差不多”、“可能”、“也许”这一类的字眼。有次北京饭店举行涉外宴会,周恩来总理在宴会前了解饭菜的准备情况时,他问:“今晚的点心是什么馅的?”一位工作人员随口答道:“大概是三鲜馅的吧。”这下可糟了,周恩来追问道:“什么叫大概?究竟是,还是不是?客人中间如果有人对海鲜过敏,出了问题谁负责?”

周恩来总理正是凭着一贯提倡的注重细节、关照小事的

作风,赢得了人们的称赞。

生活其实是由一些小得不能再小的事情构成的,可我们总是倾心于远大的理想和宏伟的目标,总觉得那些微不足道的小事不过是秋天飘落的一片片树叶,没有声响,我们总是忽略了不该忽略的小事情、小细节,从而在接踵而至的小事面前穷于准备,忙于应付。

细节源自于周密的计划

细节始于计划,计划同时也是一种细节,是最重要的细节。

有人认为,今天的一切都变得太复杂了,没有一个人能细致地解决工作中所有的问题。他们觉得对付工作的最好办法就是埋头苦干。因此,他们很少花时间对所做的工作进行思考,也很少总结过去的成败和得失,更没有去考虑下一步的工作方向,而是一门心思地做手头的工作。他们生怕坐下来思考会耽误工作进度,耽误了眼前的利益。

不可否认,这种人也想把每一个细节做好,却因为缺乏周密的计划而只能把事情匆匆忙忙地做完,对于细节的追求只能是有心无力。因此,他们总是采用单手指打字的方法来进行工作,每次只做一件事,看它是否有效,然后再进入另一件事,这基本上就是一系列渐进的实验。

波特认为,这种做事方式是非常错误的,因为工作内容是

多方面的,并不是一串各自独立的事情,而是把所有事情连接在一起的过程。

下过象棋的人都知道,赢家没有一个是走一步算一步的,所有的赢家都能算计到后面将要走的好几步。工作也是一样,优秀的员工都会对将要发生的两三件事进行安排,制订好个人的工作计划,所谓“吃着碗里的,看着锅里的”。

不管做什么事情,制订一个详细的计划都是非常重要的,它可以帮你把工作的细节不断地量化。过去,人们的观念是“别老坐在这里了,赶快去干活吧”,而现在人们更提倡“别忙着干活,先坐下来想一想”。

在工作中,每个员工都一定要提前做好准备工作,提前做好计划,必须具备像耶稣那样的睿智的眼光和超凡的远见,安排好生活中的每一件小事。只有进行周密的计划,人们才能对工作中的细节有所准备,才能在碰到各种各样的细节问题时不慌不乱;只有进行周密的计划,你才能很明确自己该做什么工作,应该怎样去做。如果计划不能把每一个细节进行量化,计划就不可能达到目的。

细节始于计划,计划同时也是一种细节,是最重要的细节。在你制订计划时,应对工作中的每一个环节做出深入细致的规划,保证每个环节都有一个目标,都有办法可依,保证整个计划是可以反复检验的。每一个流程、动作,都要进行量化,都要从细节去分析。计划做得越周密,细节就做得越到位,这个工作做好了,对个人,对企业都大有裨益。

时间管理专家说,你用于计划的时间越长,你完成工作所

需要的时间就越短。这两个时间存在着极大的相关性和互补性,就看你怎么做,你是愿意多花一些时间在计划细节上下工夫,还是愿意多花一些时间去调整因为盲目工作而导致的错误!

所以,在实施计划之前要好好地总结一下工作中存在的问题,找出问题的症结所在:比如什么样的方法是最好的,什么样的工作方式才是正确的。把这些解决问题的方法纳入计划中,以此作为工作的努力方向。

细节来源于企业价值观

我们关注细节并非是为了细节而细节,而是为了提升一个企业做事严谨、关注小事的文化氛围,是为了让员工养成关注细节的习惯。

在很多企业中,大多数的人都以为细节就是“制度的完善”、“报表的完善”,但这只是表面文章。现今没有报表的企业其实已经不多,但是优秀的企业还是很少。

很多企业的老板都非常希望自己的员工去关注细节,但细节是由企业的价值观派生出来的,如果一个企业没有关注细节的文化氛围,那么这种对细节的强调恐怕就是无效的。

对于那些细节做得很到位的企业来说,他们的领导并没有天天开会去强调“我们的员工必须关注细节啊”,因为这种口号是可笑的。在一定程度上,关注细节是员工长期形成的一种习惯,而这种习惯和一个企业的文化直接相关。

据某位在沃尔玛公司工作的朋友说，有一次他们亚太区的副总裁来中国某大城市面试人员，选择的地点居然是一个略显破旧的二星级宾馆。朋友一开始对这样的行为很是不以为然，觉得这损害了一家世界 500 强企业的形象。

工作了一年后，朋友才真切地感受到了沃尔玛企业文化中对成本控制的观念。据说，沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿一直以提供给顾客最低价格的商品为企业的使命，不管是对生意还是对生活，山姆·沃尔顿都节俭得近乎苛刻，这种节俭影响了沃尔玛整个企业的文化，从而派生出很多外人也许无法理解的细节。

——注意顾客的每一个“细节”

沃尔玛认真记录分析每一个顾客的商业数据，用通信卫星为每一个顾客提供服务。沃尔玛禁止其员工接受生意伙伴，哪怕是一瓶汽水的馈赠，因为它认为这些最终都得由顾客买单。

——降低经营成本的每一个“细节”

在沃尔玛这个全球零售业老大的办公场所里，没有几扇窗户，看起来就像个工厂区，中间横亘着碉堡一样的走廊；单调的灰蓝色墙上，挂着 1992 年过世的山姆·沃尔顿的照片和名言。仍被公司上下尊称为“山姆先生”的沃尔顿，当年就在一楼的一个办公室办公，其空间狭小到几乎容不下一张会议桌。其现任 CEO 李·斯科特也继承了山姆先生的理念。与沃尔玛所有的经理一样，他自己倒垃圾，出差与同事同住一间房，乘飞机时所有人都不坐头等舱。

细节是和企业文化、企业价值观保持一致并且有生产力

的行为。微软集团的细节是缘于其企业文化中对于“技术”的追求,海尔集团的细节是缘于张瑞敏对生产和市场工作的严格要求,沃尔玛的细节是缘于他们对不断降低成本的追求。所有的这些细节,都来自于他们非同寻常的价值观。所以,我们关注细节并非是为了细节而细节,而是为了提升一个企业做事严谨、关注小事的文化氛围,是为了让每个员工养成关注细节的习惯。

细节其实是伟大的价值观的市场表现,它使得肯德基在一分钟内为你提供食物,它使得你在全球都能享受到 IBM 的蓝色快车服务,它也使得非营利性的国际红十字会出现在每一个最危险的前线和疫区。但是,正是这些细节的力量,造就了整个集团基业的长盛不衰。

细节来自对小事的训练

员工进入企业一定要训练,而且任何的小事都要训练。

大家也许还记得达·芬奇画蛋的故事吧,为了把一个蛋画圆,达·芬奇成百上千次地不停画圆圈。任何事情都是这样,把细节做好,最好的办法就是对小事进行训练,并形成习惯。

在《曾国藩家书》中,有“书蔬鱼猪、早扫考宝”这么一句话,说的是读书、种蔬菜、养鱼、养猪这样的小事情也要经常训练。在体育比赛中,我们经常看到有些人之所以取得冠军,就在于那么微小的一个动作,而这个动作却是运动员长期训练的结果。

前美国国务卿基辛格博士,在诸事繁忙之时,仍然坚持让自己的下属不断地培养对细节关注的习惯。当他的助理呈递一份计划给他的数天之后,该助理问他对其计划的意见。基辛格和善地问道:“这是不是你所能做的最佳计划?”

“嗯……”助理犹疑地回答:“我相信再做些改进的话,一定会更好。”

基辛格立刻把那个计划退还给他。

努力了两周之后,助理又呈上了自己的成果。几天后,基辛格请该助理到他办公室去,问到:“这的确是你所能拟订的最好计划了吗?”

助理后退了一步,喃喃地说:“也许还有一两点可以再改进一下……也许需要再多说明一下……”

助理随后走出了办公室,腋下夹着那份计划,他下定决心要拟出一份任何人——包括亨利·基辛格都必须承认的“完美”计划。

这位助理日夜工作,有时甚至就睡在办公室里,三周之后,计划终于完成了!他很得意地跨着大步走入基辛格的办公室,将该计划呈交给国务卿。

当听到那熟悉的问题“这的确是你做到的最最完美的计划了吗”时,他激动地说:“是的。国务卿先生!”

“很好。”基辛格说:“这样的话,我有必要好好地读一读了!”

基辛格虽然没有直接告诉他的助理应该做什么,然而却通过这种严格的要求来训练自己的下属怎样完成一份合格的计划书。

其实任何事情在刚开始的时候都很难做,都没有可循的模式,只有按照某一种步骤进行训练,用自己的意志来坚持,才会慢慢形成运动员一个标准的动作,艺术家潇洒而俊美

的一笔一画。有一句话叫“勉强成习惯,习惯成自然”,说的就是这个道理。

现在的企业都在强调格式化,但是格式化的前提就应当是操作规范的培训,只有培训才能使所有的人找到一个统一的标准,行动步调才能一致起来。更进一步讲,团队精神便是从培训中得来的。

但是,有时我们所面临的问题并不是没有培训,而是我们有培训的时间,但坚持不了两三天,便放松下来。大量的企业对于新进员工只是开开会,讲讲企业的历史,把制度布置下去,至于应做的工作内容,则放在了长时间的实践中去了,有时问员工某项工作到底该怎么做,都不知道。

《细节决定成败》的作者汪先生曾举了这么一个例子,有一个财会班的本科学生在回答老师的问题时,连续三次都是错误的答案,虽然他所说的数据都非常接近,但是这些对于财务所要求的精确性来说,一个小小的错误就会与实际情况差之千里。

对于这种情形,放在大学的课堂上无所谓,如果放在企业里,这个学生肯定就完了。领导看到你第一次错了就很不高兴,第二次错了,就觉得你这个人不行了,第三次错了,可能就不再用你了。所以说,员工进入企业一定要训练,而且任何的小事都要训练。



6

一板一眼,踏踏实实

粗糙的工序只能带来粗糙的感觉,严格按照流程去做,最后都能达到预期目标,走捷径、投机取巧有时反而会把事情弄糟。到位的管理,一定是经过严格的程序化的管理,一定是一板一眼,认真做事的管理。

没有规矩,不成方圆

制度决定习惯,习惯决定性格,性格决定命运。中国人非常聪明,但这种聪明总是以侵犯制度为代价。

一个中国女留学生上了欧洲的某所学校,这所学校绝大多数学生都来自欧洲。他们刚到的时候,食堂里还空空如也。开学的前一天,她吓了一跳,食堂门口排了足有 100 米的长队,她等了半小时才进食堂的门。心想里面一定是人山人海,恐怕位子也没有。可是进去一看,还有 1/3 的位子空着。

很快她就发现了其中的原因。总的来说,欧洲人吃饭都有一个简单的“道”的概念,在家里和在饭店里吃饭都是这样(中国人只有在饭店里吃饭讲究“道”,在家里是一次把所有的菜端上来)。这个顺序大体是:色拉—主菜—水果/甜点(中国人吃饭少不了茶,他们吃饭少不了水)。

欧洲人死板就死板在,尽管在食堂里吃饭是自己一次把

所有的东西取出来，但是他们取食物的顺序也要严格按上面的顺序，先拿色拉，再挑主菜，最后取水果/甜点。由于色拉和水果/甜点是自己取，而主菜是食堂的师傅给，所以主菜花的时间最长。主菜柜台前排成长队的时候，水果/甜点柜台前面没什么人。

看到人多，后来食堂里就增加了柜台，也就是两个柜台色拉，两个主菜，两个水果和甜点，两个收银口。由于大家还是固定地按上面的顺序取食物，所以效果并不明显，每天的队伍还是那么长。

中国人说，时间就是金钱，效率就是生命。很快就能发现有空子可钻，那就是反其道而行之，先拿水果和甜点，再拿色拉，这个时候主菜的队短了，因为转移到水果/甜点那里去了。中国的留学生拿了主菜后就可以直接去收银口，让那些欧洲的学生在水果/甜点柜台前慢慢的排着吧。

还有更不可思议的事，看到中国的留学生将水果留起来，他们百思不得其解地问，如果饭后不吃水果，那你们什么时候吃？中国的留学生回答，我们什么时候都可以吃，想吃就吃。

“没有规矩，不成方圆”，这句古语很好地说明了契约、秩序、制度的重要性。制度决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。中国人非常聪明，但这种聪明总是以侵犯制度为代价，而“制度”是一个国家、企业强大的根本。西方人的制度设计有时候可以用“精妙”来形容，而且对制度的执行在我们看来近乎呆板。而中国人的聪明之处则是在于不管有什么制度，都可以把它回避、歪曲、改造，直到这个制度等于没有。

严格的程序或许会使老板失去挥洒自如的快意,但可以保证企业运转的稳健和效率。西方企业习惯于按程序办事,而中国的企业喜欢临时决定。只有按规定办事才能使企业各环节纳入控制之中;中国企业是否成熟应该看它是靠灵气办事,还是靠制度办事。按规定办事不是对决策者个人的挑战;按规定办事可以减少内部的摩擦;按规定办事是稳健成熟的表现;按规定办事也要领导艺术。

在中国,多数企业都认为成功的关键在于“高质量人才”的培养,但实践却告诉我们,有效的管理程序才是取胜的根本保证。如果一个企业缺乏明确的规章、制度、流程,工作中就非常容易产生混乱,如果有令不行、有章不循,按个人意愿行事造成的无序浪费,更是非常糟糕的事。下面是企业中经常碰到的几种无序、混乱的情况。

1. 职责不清造成的无序

在很多企业中,经常会遇到由于制度、管理安排不合理等方面的原因,造成某项工作好像两个部门都管,其实谁都没有真正负责。两个部门对工作却是纠缠不休,整天扯皮,使原来的有序反而变成无序,造成极大的浪费。

2. 业务能力低下造成的无序

素质低下、能力不能满足工作需要,也会造成工作上的无序。一种情况是应该承担某项工作的部门和人员,因能力不够而导致工作混乱无序;另一种情况是当出现部门和人员变更时,工作交接不力,协作不到位,原来形成的工作流程经常被推翻,人为地增加了从“无序”恢复到“有序”的时间。

3. 业务流程的无序

由于大多数企业采用较多的是直线职能制的纵向部门设置,会对横向的业务流程严重割裂,各部门大多考虑一项工作在本部门能否得到认真贯彻,而很少考虑如何协助相关部门顺利实施。通常考虑以本部门为中心,而较少以工作为中心,不是部门支持流程,而是要求流程围绕部门转,从而导致流程的混乱,工作无法顺利完成,需要反复协调,加大管理成本。

4. 协调不力造成的无序

某些工作应由哪个部门负责没有明确界定,处于部门间的断层,相互间的工作缺乏协作精神和交流意识,彼此都在观望,认为应该由对方部门负责,结果工作没人管,原来的小问题也被拖成了大问题。

对于协调不力,又可分成下面几种情况。

——上级的指示贯彻协调不力

对上级的工作指示及相关会议布置的工作没有传达,即使传达了也没有进行有效地协调来组织落实,形成口号接力,工作在本部门出现停滞,没有得到有效地贯彻,形成工作盲区。

——信息传递的协调不力

信息流转 to 某个部门出现了停滞,使应该得到这些信息的相关部门掌握不到,难以有效地开展工作。信息没有分类汇总,停滞在分散之中;信息没有得到充分分析、核实和利用,依旧停滞在原始状态中;信息不准确,造成生产盲目、物资供应混乱、计划的频繁调整、没有效益的加班及库存的增加。更有

甚者,把信息视为本部门或个人私有,有意不再传递,则影响更大。

——业务流程的协调不力

绝大多数的管理活动不是一个部门所能独立完成的,需要两个以上的部门相互配合,按横向的业务流程来完成。但是由于纵向部门设置对业务流程的割裂,会形成一些断点,如果不能及时搞好协调,业务流程就不能顺利运行,会造成后续流程停滞,形成损失,即使想方设法绕过去,也会造成效率降低,还可能达不到预期的效果。

协调不力是管理工作最大的浪费之一,它使整个组织不能形成凝聚力,缺乏团队意识、协调精神,导致工作效率低下。

5. 有章不循造成的无序

随心所欲,把公司的规章制度当成他人的守则,没有自律,不以身作则,不按制度进行管理考核,造成无章无序的管理,影响了其他员工的积极性和创造性,影响了部门的整体工作效率和质量。

这五种情况的无序出现的频次多了,就会造成企业的管理混乱。一个有效的管理者应该分析造成无序的原因,努力抓住主要矛盾,思考在这种无序状态中,如何通过有效的方法,使无序变为相对有序,从而整合资源,发挥出最大的效率。

一板一眼的做事风格

事实上,严格按照流程去做,最后都能达到预期的目标,走捷径、投机取巧有时反而会把事情弄糟。凡事都按照流程去做的话,有些细节就会在操作中一步步地被发觉,隐患也就理所当然地被消灭了。

在欧洲、日本的企业中,做事情要一板一眼,凡事都按照流程去做,宁愿多花成本、降低做事效率也要保证公司的利益和安全。因为他们知道,只有按流程办事,才能发现细节中的隐患,并在操作中一步步地把它消除掉。

在一般人的印象中,如果在一家公司里发现一群不打领带、身着休闲服装的人,很可能认为这是一家美国公司;而如果一个公司里男士西装革履,女士淡扫娥眉,同事见面互相有礼貌地寒暄,那很可能你来到了一家日企。

日资企业的工作环境有其独特的风格,在日企工作的人

需要具备很强的责任心、做事不能马马虎虎,都要一板一眼地跟着做事;要适应并习惯他们计划性很强的工作方式,久而久之与他人产生默契,一件小事都会一再地、反复地确认、商量。

在日本,河豚被奉为“国粹”,河豚肉质细腻,味道极佳,但这种鱼的味道虽美,毒性却极强,处理稍有不慎就有可能致人死亡。在中国,每年中毒、死亡者都达上千人,但同样是吃河豚,在日本却鲜有中毒、死亡的事情发生。

日本的河豚加工程序是十分严格的,一名上岗的河豚厨师至少要接受两年的严格培训,考试合格以后才能领取执照,开张营业。在实际操作中,每条河豚的加工去毒需要经过30道工序,一个熟练的厨师也要花20分钟才能完成。但在中国,加工河豚就像做普通菜一样,加工过程随随便便,烹饪过程也没有太多的工序。

加工河豚为什么需要30道工序而不是29道?我们不得而知,我们知道的是日本人没有因吃河豚而中毒,可能经过20道工序的处理也不一定会死人,但粗糙的工序只能带来粗糙的感觉。从这一点来说,到位的管理,一定是经过严格的程序化的管理,一定是一板一眼,认真做事的管理。

日本人喜欢什么事情都做得很仔细,很规范,“制表”就是日本企业的一大特点。大大小小的事情都要制成图表,而且同一件事情都要重复做好几张不同的图表,小到在公司里放置老鼠药的事情也要打成通知四处张贴,日本的员工也一直坚持不懈地服从于这些工作流程。

此外,日本企业还有很多类似的做法,如在日本的企业

里,员工每3个月就会各自列出一套计划方案,每一阶段也都有详细的工作安排,然后在工作中完成一项勾掉一项,一丝不苟。

严谨认真是日本人的一个十分突出的特点,在日资企业工作过的员工经常给人一种很拘谨、很正规的感觉。在我们看来,日本人的这种做法很多余,是一种对时间和人力的浪费。但是,我们不知道,就是因为日本企业一直坚持流程作业,才为企业和员工带来很多利益。有人说过,只要在日本企业里干过,那么到其他任何公司去工作都没问题——因为受日企员工的习惯熏染,整个人也变得有规有矩的:做事认真、有责任心;不会偷懒、不会迟到早退;礼貌待人。

在企业中,做事情一定要一板一眼,凡事都按照流程去做,宁愿多花成本、降低做事效率也要保证公司的利益和安全。

事实上,严格按照流程去做,最后都能达到预期的目标,走捷径、投机取巧有时反而会把事情弄糟。凡事都按照流程去做的话,有些细节就会在操作中一步步被发觉,隐患也就理所当然地被消灭了。

做事踏实,一步一个脚印

道德常常能弥补智能的缺陷,然而,智能却永远填补不了道德的空白。

十多年前,有个姓陈的小伙子高中毕业就去了法国,开始了半工半读的留学生活,生活当然比较艰苦。渐渐地,他发现当地的车站几乎都是开放式的,不设检票口,也没有检票员,甚至连随机性的抽查也非常少。

从此,他经常逃票上车,偶尔被查到也不认为羞耻,还心安理得地宽慰自己:穷学生么,能省一点就省一点。

4年过去了,名牌大学的金漆招牌和优秀的学业成绩让他充满自信,他开始频频出入巴黎的一些跨国公司的大门,踌躇满志地推销自己。然而,令他意料不到的是,这些公司都是先对他热情有加,但数日之后,却都婉言拒绝,真是莫名其妙。

他百思不得其解,最后写了一封措辞恳切的电子邮件,发

送给了其中一家公司的人力资源部经理,烦请他告知不予录用的理由。当天晚上,他就收到了对方的回复:“尊敬的陈先生,我们十分赏识你的才华,但我们调查了你的信用纪录后,非常遗憾地发现,你有3次乘车逃票受罚的纪录。我们认为此事至少证明了两点:一、你不尊重规则。二、你不值得信任。鉴于以上原因,敝公司不敢冒昧地录用你,请原谅。并附上一句但丁的话:‘道德常常能弥补智能的缺陷,然而,智能却永远填补不了道德的空白。’”

到了此时,姓陈的小伙子才如梦初醒、恍然大悟,原来是自己以为在中国根本不成为大问题的这么件小事造成的,真是后悔莫及啊!而这果真是小事么?所附的但丁的这句话使他大大地受了震动,他连看数遍,感觉到这句话好似晴天霹雳,又如醍醐灌顶,他彻底醒悟过来了。

首都师范大学政法教授房宁在日本曾亲历一次堵车,那情景足以使全世界震撼:

从伊豆半岛到东京的公路上,几万辆车一辆挨一辆排了一百多公里。那个时间段几乎所有的车都是回东京的,道路右侧堵成一条长龙。左侧空出一条无人道,谁要是开到左侧,可以一溜烟直奔东京。可就是没有一辆车插到空荡荡的下行道行驶,一百多公里的塞车路上,不见一名交通警察维持秩序。

在近10个小时的时间里,车流一尺一尺地挪,静悄悄,不闻一声鸣笛。房宁教授感叹说:“他们自己竟把这绵延一百多公里的车龙化解了!如此坚忍、守秩序、万众一心的民族,真是可敬又可怕!”

如果给你一张报纸,然后重复这样的动作:对折,不停地对折。当你把这张报纸对折了 51 万次的时候,你猜所达到的厚度有多少? 一个冰箱那么厚或者两层楼那么厚,这大概是你所能想到的最大值了吧。通过计算机的模拟,这个厚度接近于地球到太阳之间的距离。

没错,就是这样简简单单的动作,是不是让你感觉好似一个奇迹? 为什么看似毫无分别的重复,会有这样惊人的结果呢? 换句话说,这种貌似“突然”的成功,根基何在?

秋千所荡到的高度与每一次加力是分不开的,任何一次偷懒都会降低你的高度,所以动作虽然简单,却依然要一丝不苟地“踏实”。

其实,这样的动作和事情我们每个人都会做,但又不屑于做,他们贯穿于整个日常生活,甚至你完成了这样的一个动作,自己都不记得。比如你每天都会把垃圾袋带出去扔掉,你会记得你用怎样的动作扔掉的吗? 这也正像全世界都谈论“变化”、“创新”等时髦的概念时,却把“踏实”给忘记了。“踏实”是每个人都能够做到的,可是你真正做到了新含义的“踏实”了吗? 没有,所以你不是优秀的员工。

认真极处是执著

世界上怕就怕认真二字,德国人就是如此认真。一个认真的民族是最有希望的民族。

中国驻汉堡的副总领事曾讲过他刚到汉堡时的一个故事:

有一次,我在限速的公路上超速了几秒钟,为的是越过前面德国人开的一辆车去转弯。转弯后,他发现被越过的这辆德国人开的车在他后面紧追不舍,一直追了一个半小时。到了总领事馆下车后,他问这个德国人为何一直跟着他。这个德国人说,我追了你一个半小时就是想问你一句话:你为什么要超速?

世界上怕就怕认真二字,德国人就是如此认真。一个认真的民族是最有希望的民族。

1944年冬,盟军完成了对德国的合围,法西斯德国败亡在

即。德国百姓的生活陷入困境,食物短缺,燃料匮乏。由于德国地处中欧,冬季非常寒冷,缺少燃料可能会导致许多居民被冻死。不得已,各地市政府只得让市民上山砍树,解燃料短缺之急。

据战前留学德国的季羨林回忆,德国人是这样砍树的:林业人员先在茫茫林海中搜寻,寻找老弱树或劣质树,找到,则在上面画一个红圈。砍伐没有红圈的树,要受到政府的处罚。

问题的关键是,谁来执行处罚呢?当时德国政府行政管理已经名存实亡,公务员尽数抽调到前线去了,市内找不到警察,全国近乎处于政权的真空。

但直到战争结束,全德国没有发生过一起居民乱砍滥伐的事,他们全部忠实执行了规定。事隔 50 多年,季羨林老人提起这事仍感叹不已:“德国人具备了无政府的条件却没有无政府的现象”。

如果有人说德国人在自己的国家做事认真真是一种氛围的话,那么下面的故事则告诉你,德国人的认真是一成不变的,是一种很深的责任感,不管他在哪,也不管他做什么事情。

1984 年,武汉柴油机厂聘请德国退休老人格里希任厂长。在这以前,中国制造的柴油机噪声远播几公里,油迹溅洒数米外。而德国人生产的柴油机可以放在办公室红地毯上工作,且不影响隔壁房间的人们办公。

武汉柴油机厂聘请格里希时,气缸杂质长期徘徊在 5000 毫克。格里希上任后的第一个会议,只讲了两句话。一是“清洁度是产品寿命的关键!”,二是当着市机械局长的面,把几个汽

缸放在会议桌上,然后从汽缸中一抓一大把铁砂,脸色铁青地说:“这绝对不是技术问题,而是责任心问题!”

格里希治厂两年,将武汉柴油机厂的汽缸杂质由 5000 毫克降到了 100 毫克左右。即使卸职(因种种原因)后,每次去武汉柴油机厂探望,他还念念不忘质量问题。当他拿出磁头检查棒伸进缸体孔道探测,发现有未清除干净的铁粉;当他拿出放大镜检查齿轮上的光洁度,发现有些波纹时,竟忘记了自己已不是厂长,火气又上来了……

在“认真”上能与德国人“比拼”的,我想该是日本人了。

为了学英语,我在念大学的时候买过好几个国产的小型随身听,每个用一两个月都出现同一个毛病:电机转速下降。找人修理后,旧的问题解决了,新的问题又层出不穷。后来下决心买了一个日本的产品,却有一次不小心把外壳压破了,随着时间的推移,外观越来越不像样子。直至后来使用了十年,外壳完全散了架,准备丢弃的时候,电机却仍在正常地工作。

日本人做事会认真到“愚蠢”的地步,比如说日本人观看体育比赛,几万人离场,地上不留一根烟蒂、一片纸屑、一丝痰迹,这已不算什么了。日本餐馆洗盘子一定要洗七遍,一个中国留学生取巧只洗三遍,结果这个留学生再也找不到工作,最后只好离开日本。

抗日战争结束时,国民党三十二集团军总司令李默庵上将担任中国战区(国民党战区)日军的受降工作。作为一名参加过抗战,对日军血腥暴行仍记忆犹新的中国军人,李默庵的心情是复杂的。一方面是切齿痛恨,另一方面伴随着受降过

程,李默庵渐渐增添了感叹。

被俘日军回国途中始终以正规军人队列行走,毫无紊乱现象,也无事故发生。在缴械之时,日军将所有武器包括重机枪、车辆及自佩武器都擦拭得干干净净,并将其人员、马匹、武器、弹药、被服、袋具、车辆等物资登记造册,数字清楚,让人感到与其说是缴械投降,还不如说是在办移交手续。

李默庵后来在回忆录中写道:“对当时的这一切我至今印象深刻,并颇有感受。透过日军交缴武器这个细节,可以看到日军平素的军队管理和训练是严格的,由此也可以看到一个民族的精神面貌。当时我就想,他们的纪律如此严整,行动如此一致,将来如果领导正确,必是一个可以发挥无限潜力的国家。”

追求程序的完美

按程序办事，哪怕是程序中看起来再不起眼的一个环节也必须认真对待，也不能凭着自己的想法和感觉为所欲为。

有一次，几位中国人在法兰克福向一个德国人问路，路怎么走，大概要多长时间能到。这个德国人根本不理，中国人认为这是日耳曼民族的傲慢。

没想到这几位往前走了几步以后德国人追上来告诉说，大概往前走 1500 米左右，再往右拐 75 米是你们找的单位，时间估计需要 11 分半。

中国人问为什么刚才你不答复？德国人说，你们刚才不光是问怎么走，还问多久走到，我必须要看你走路的快慢，据此我才能算出时间。从这个例子可以说明，德国人是非常精确严谨的。

德国人追求程序的完美。譬如，我们到火车站可以看到，

大家都背着包或提着行李,来来往往找自己的车厢。而德国的火车站很安静,划成 ABCD 几个区,都跟车厢对号,你的车号在哪儿就站哪儿,用不着跑来跑去。

在国内,坐过飞机的人都知道,比如广播说 1568 航班现在可以登机,然后就排队,排了很多时间,前面人放行李,后面人等着。有一位中国的外交官员初到德国,他以为德国国内的航班也这样。他从波恩乘飞机到柏林,广播一说登机,他也排队,而机场服务人员说,先生你这时还不能登机,只有航班的一区可以登机,他一看才知道票角上写着区号,他们是按分区登机,很有秩序也很方便。

德国路边的垃圾桶分五种颜色,每个德国人预先都把垃圾分好类,按照垃圾种类分别投进不同的垃圾桶。

很多中国人不喜欢按照程序办事,喜欢自由发挥。2003 年“非典”的来临让中国人真正体会到了按程序办事的重要性,也逐渐地培养起按规则、程序办事的习惯。

2003 年 5 月,《楚天金报》刊登了《省委书记突查发热门诊》的消息,说湖北省委书记俞正声对两位发热门诊专家说:“一定要严格按操作程序办事,不要怕麻烦,我最担心的是医护人员的隔离措施不到位,引起交叉感染。深圳的医护人员一个都没有感染,他们的经验就是严格执行各项规章制度。”

当俞正声离开医院时,护士长也要求他泡手消毒,并按规定时间泡两分钟。俞正声将手伸进消毒盆,笑着说:“这事可真得听护士长的。”

是的,听护士长的,就得严格按消毒程序办,程序规定泡两

分钟,就得泡两分钟,哪怕是省委书记,也得如此。在“非典”时期,尊重程序,就是尊重科学,尊重生命,更是对他人对社会负责。在这种情况下,谁不按照预防“非典”治疗“非典”的程序办,谁就是无视自己与他人的生命安危,谁就是有意犯罪,它带来的后果,也就是不可预料、十分严重的。

尊重程序,敬畏程序,应该说是“非典”给我们上的一堂非常重要的课。通过当时大量观看有关防治“非典”的新闻报道,许许多多的人都明白了这样一个道理:依据科学制定的防治程序,不仅是超越级别的,而且也是超越亲情的,而且它还必须带有不容抗拒的强制性。藐视程序破坏这种程序,只能让自己措手不及饱尝苦果,并且殃及他人,危害社会。

严格按防治程序办事,不仅是有关医护人员和办事人员的事,而且也是全体公民的事。作为普通公民,同样必须从防治“非典”开始,就养成尊重、敬畏程序的意识与习惯,必须认识到:按程序办事,哪怕是程序中看起来再不起眼的环节,也必须认真对待,也不能凭着自己的想法和感觉为所欲为。

通过规模空前的防治“非典”的战争的锻炼与考验,已经让足够多的中国人加深了对严格按程序办事之重要性的认识,在自己的工作与生活中养成严格按程序办事的良好习惯。

把简单的东西量化

在量化管理中有三个要素,它们是从上到下安排任务的执行标准:时量、数量和质量。“时量”主要是指完成任务的时间;“数量”是指所完成任务的数量;“质量”则是任务要达到的标准。

麦当劳规定:在鸡腿烤出 20 分钟后,如果没有卖掉就一定要丢掉,对很多餐馆来说,别说 20 分钟,就是过了 2 个小时也舍不得扔掉。鸡腿烤出 20 分钟内就要消费,这就是标准,这就是麦当劳能够在全球迅速扩张的真正原因。

请仔细想一想,要达到这样一条看似简单的标准,背后需要做多少细致的工作啊!比如,客人太多汉堡不够卖时,现烤肯定来不及,这就要让客人等,很可能失去顾客;而客人少,烤的鸡腿又太多时,又只好扔掉,这会大大增加经营成本。

所以,既不能让客人等,又不能烤的太多而浪费,这就需

要对顾客需求进行详细的记录,找到一个客人数量与烤鸡腿数量的一种合理的比例关系,这样才能保证两者不误。单单是烤鸡腿一项,其他食品以及服务还有相应的标准要去执行,可见这其中的细节是多么复杂了。

在量化管理中有三个要素,它们是从上到下安排任务的执行标准:时量、数量和质量。“时量”主要是指完成任务的时间;“数量”是指所完成任务的数量;“质量”则是任务要达到的标准。这三个要素相互依存,如同三维空间中确定一点位置的三个坐标,缺少任何一个都会出现偏差,影响到准确性。

为了使大家能够更细致地了解自我量化管理的方法,我们下面将把工作任务的标准做进一步的分析。

首先,我们要了解工作任务的种类。

在量化任务之前,需要对每个岗位的工作任务有一个定性的认识,明确任务属于什么类型,只有做到心中有“数”,才能进一步地对任务进行操作。岗位工作任务从内容和性质上可分为管理性岗位和技术性岗位;从发生概率和频率可分为可见性任务和突发性任务。

其次,我们要分解工作任务。

在分解工作任务时,可以把以前的工作任务进行总结,然后再分解成多个细节。在这里有一点是值得注意的,就是这些工作细节必须是由点组成的,它也是多个最小的细节点,直到这些点不可再分为止。主要包括:

- 工作任务名称,所反映的是“做什么”的工作特点。
- 简明的内容和过程,概括说明本项工作任务的相关

指标、方法和操作步骤等,要做到明白易懂。

——完成任务所要达到的标准。比如数量、时间等,这一
步骤是最关键的部分,越详细越好,并要记住这些数据,以便
做到心中有数。

再次,我们要做的是把细节加入到工作行动中。把分解后
的工作细节一一应用到工作行动中,在进行中每一步都紧靠
细节要求。

只要按照这三个步骤完成工作任务,总体来说可以有效地
避免“上级不满意”、“下级无功绩”的现象,不必让领导在安
排任务时总说一些“赶快去办”、“抓紧去办”之类的催促之词。

在企业中,如果每个员工都建立一套自我量化管理法,一
定会在工作中起到有效的防范作用,使工作有成绩。

把做完的事情系统化

只有每一件小事都以认真的态度、规范的方法去研究它，做好它，把它形成系统，才有可能做出大事业来。

厦门航空公司曾经发生过一起飞行事故，飞机升空后起落架无法收回。问题处理过后，厦门航空公司写下了第一张 SOP(标准作业规范)。其中还说明了如何不要忘记起落架上面的插销，因为那次事故就是插销没有拔的缘故。飞机机身有任何地方在维修，都要系上一条红丝带。另外插销要怎么拔，拔了以后要后退几步，手要怎么举起，飞行员怎么看到，大家怎么打手势等，都有十分详细的标准。再出现任何问题就可以查阅 SOP，找出问题的所在。

不管我们把一件事情做得怎么样，是成功还是失败，都能从中学到东西，一个懂得学习的人会进行认真总结，一个杰出的企业会把做完的事系统化。

很简单,以写说明书为例。微软的说明书都非常厚,因为它在实践中不断总结经验,而国内企业生产的同样产品,说明书就只有一小册子。

我们总觉得这么简单的东西哪里需要写得这么详细,这简直就是在浪费时间。其实在一片没有路的土地上,开辟一条路是要花费时间的,如果我们把自己走过的路进行归纳和总结,可以让别人踩着自已开辟的路走过去,就能给别人节省很多时间,为社会创造财富。如果每个人都想自已开一条路,不管是羊肠小道,还是崎岖山路,只要自己觉得能过去就行了,哪管后人许多,那我们的社会将永远不会进步。

我们都知道消防队员行动特别迅速,如果像我们一样慢吞吞的,一幢房子早烧光了。可是你有所不知,在消防队里,每个消防队员所有的工具都必须非常严谨地合理放置;晚上入睡,消防队员的衣物怎么穿,怎么脱,如何摆放,也都有十分明确的规范。否则,警报响起来,找不到鞋带,找不着皮带,怎么办?这都是消防员在工作中一点一点摸索出来的,他们把自己的所有经验形成了一个高效快速的反应系统。

出于这样一种认识,我们每个人都应该把做完的事系统化,在建立个人的工作系统之前,要坚持这样三个原则:第一要规范,第二要认真,第三要研究。只有每一件小事都以认真的态度、规范的方法去研究它,做好它,把它形成系统,才有可能做出大事业来。

把每一件做过的事都形成系统的习惯,并不是一件容易的事。因此,把工作系统化不是一朝一夕的事情,需要长期坚

持,一个月不行,三个月,三个月再不行则更久,慢慢地就可以养成一种习惯,习惯了,就更容易坚持,偶尔不做反而会感觉缺少了点什么。



坚持高标准、严要求

任何值得做的事情,都值得做好,任何值得做好的事情,都值得做得尽善尽美。标准是做任何事情的最低要求,在工作中,优秀的员工应该不断提高自己的期望和做事标准,严格要求自己。

标准是最低的要求

标准是做任何事情的最低要求，优秀的员工总是坚持自己或公司的做事标准，他们时刻要求自己遵循公司的信条和做事准则，始终不渝。

西蒙在一家企业做副总经理。他是一个非常热爱工作的人，他说他只有在工作中才能找到乐趣。因为对工作认真，他每天都有成堆的事情要做，这个要思考，那个要琢磨。他有一句口头禅：由我负责的事就必须做好，不准出差错。

他的朋友罗尔劝他，有些事完全可以分派给下属去做，不必事事亲力亲为。西蒙也想这么做，让自己放松放松，但是，一到工作时就忘了。他说如果完全把事情交给下属去做，他总是担心下属不能按照自己的想法完成，最后把事情做砸了，或者结果达不到他想要的程度。所以即使是事情交给别人去做了，西蒙仍要不停地督促。

其实，拥有这样心态的人在做事情之前已经给自己定下了一个标准，只要是自己经手的事情都要达到这个标准，不允许出差错。这种心态会促使他们的每一个行为都要达到一个标准，甚至要求下属也要达到这一标准。

按标准做事是做好工作的最起码要求，如果你一贯不能坚持标准和质量，你就会自然而然地按照自己习惯的方式去做事，做得一般就自认为可以了。放松标准后，各种各样的问题就会接踵而来，我们的客户就会感觉越来越不好，他们或者有怨言，或者离我们而去。失去了衣食父母，我们也就失去了事业的土壤。

坚持标准和质量可以提升自身的能力和素质，对于销售人员而言，坚持标准和质量可以增加销售，降低成本。以生鲜为例，同一种产品，保质期3天和1天的区别——假若保质期为3天，员工会在第一天采购很多产品，卖得不好也不着急，因为第一天卖不出去，第二天、第三天可以继续卖；而保质期为1天，员工在采购材料时就会花心思计算合理的销售额，控制成本，在产品不好卖时，他会主动站在货柜前向顾客推销，否则到关店时还卖不出去，就变成弃货和损耗。

由此看来，标准可以激发每个人的智慧和提升个人的工作能力。海尔集团在创业之初，张瑞敏当着全厂员工的面砸掉76台不合格冰箱，砸出了海尔人的质量意识，成为海尔集团发展的根本保证。

尽力而为还不够

谁要想创造奇迹,仅仅做到尽力而为还不够,必须竭尽全力才行。

在美国西雅图的一所著名教堂里,有一位德高望重的牧师——戴尔·泰勒。有一天,他向教会学校某个班的学生们讲述了一个猎狗与兔子的故事:

有一年冬天,猎人带着猎狗出去打猎。在树林中,猎人首先发现了一只兔子,猎人一枪击中了兔子,可惜击中的只是它的后腿,兔子没有死。

受伤的兔子拼命地跑,猎狗在其后穷追不舍。追了一阵子,兔子跑得越来越远了。猎狗知道实在追不上了,只好悻悻地回到猎人身边。猎人气急败坏地说:“你真没用,连一只受伤的兔子都追不到!”

猎狗听了很不服气地辩解道:“我已经尽力而为了呀!”

兔子带着枪伤成功地逃生回家后，兄弟们都围过来惊讶地问它：“那只猎狗很凶呀，你又受了伤，是怎么甩掉它的呢？”

兔子说：“它是尽力而为，我是竭尽全力呀！它没追上我，最多挨一顿骂，而我若不竭尽全力地跑，可就没命了呀！”

泰勒牧师讲完这个故事之后，又向全班郑重其事地承诺：谁要是能背出《圣经·马太福音》中第五章到第七章的全部内容，他就邀请他去西雅图的“太空针”高塔餐厅参加免费聚餐会。

《圣经·马太福音》中第五章到第七章的全部内容有几万字，而且不押韵，要背诵其全文非常困难。尽管参加免费聚餐会是许多学生梦寐以求的事情，但是几乎所有的人都浅尝辄止，望而却步了。

几天后，班上一个11岁的男孩，胸有成竹地站在泰勒牧师的面前，从头到尾按要求把全部内容都背了下来，竟然一字不落，没出一点差错。

泰勒牧师心里很清楚，就算是成年信徒，能背诵这些篇幅的人也是非常少有的，何况是一个小孩。泰勒牧师在赞叹男孩那惊人记忆力的同时，不禁好奇地问：“你为什么能背下这么长的文字呢？”

男孩不假思索地回答道：“我竭尽全力了。”

在蒙牛集团，泰勒牧师所讲的这个故事——猎狗与兔子的故事——被公司的所有人员上下传诵。因为他们从这个故事认识到，谁要想创造奇迹，仅仅做到尽力而为还不够，必须竭尽全力才行。

在工作中就是这样,很多人做事不到位,不是因为他们能力不够,而是因为他们没有下定决心、全力以赴。一旦遇到困难,他们就会夸大困难的程度,首先告诉自己只要尽力而为就好了。由于这种思想的指导,他们在行动时会变得迟疑,遇到挫折时会退缩。如果事情没办漂亮和彻底,他们就给自己找借口——已经尽力而为了。

关于这一点,我一直对一个面试的故事印象深刻、记忆犹新,虽然记得不是特别清楚,但还是愿意拿出来与大家分享。

有一家企业通知一个名牌大学的大学生第二天去公司参加面试。面试的地点就在总部大楼第10层的1001房间。

第二天,这位大学生好好地打扮了一番,打了个车直接来到总部大楼的一层。一楼的保安看到他后,问有什么事情可以效劳的。大学生告诉保安自己是来面试的,就在10楼的1001房间。

保安给10楼的这家公司打了电话,并告诉这个面试的学生说10楼的这家公司并没有安排什么面试,是不是他自己搞错了,让他请回。

大学生吃了“闭门羹”后就回到了宿舍,这只是他众多面试中的一场,虽然这种情况比较少有,他却并不在意。过了几天,那家面试的公司给他发来了电子邮件,告诉他面试已经结束了,他没有被录取。

在邮件中,这家公司告诉他,其实保安的刁难就是公司的面试。保安根本没有给公司打电话,可在一层大楼还有其他电话,面试的人完全可以用其他的电话打给公司、询问情况。此

外，除了保安看守的电梯，还有好几个电梯可以直接进入10楼。而他竟然那么早就放弃了，这也是公司为什么没有录取他的原因。

在工作与生活中，每一件事情都会有很多的阻力与麻烦，很多人被这些阻力挡在了外面。有些人是在遇到第一个阻力时就放弃了目标；有些人是解决了一些容易的问题，一旦遇到较大的困难就放弃了；有些人是在成功之前的最后一道难关时放弃了。

从结果来看，他们都没有办好事情，没有把事情做到位，但可以肯定的是，他们今后成功的概率肯定会有所不同。只要遇到阻力就放弃的人，他们肯定将一事无成，他们只能被安排做最简单的工作；那些只能够解决比较容易问题的员工，他们也将被安排在平凡的岗位，得不到重用；而在成功之前的最后一道难关才放弃的人，他们最具有可塑性，也是最有可能获得成功的人，只要他们学会坚持，最后有所成就的就一定是他们。

不满足于尚可的表现

俗话说得好：求上而得中，求中而得下，求下则一无所得。无论做什么事，如果只是以做到“尚佳”为满意，那他绝不会有太大的成就。如果你只接受最好的，你经常会得到最好的。

很久很久以前，一位有钱人要出门远行，临行前他把仆人们叫到一起，并把财产委托他们保管。依据他们每个人的能力，他给了第一个仆人十两银子，第二个仆人五两银子，第三个仆人二两银子。拿到十两银子的仆人把它用于经商并且赚到了十两银子。同样，拿到五两银子的仆人也赚到了五两银子。但是拿到二两银子的仆人却把它埋在了土里。

过了很长一段时间，他们的主人回来与他们结算。拿到十两银子的仆人带着另外十两银子来了。主人说：“做得好！你是一个对所有事情充满自信的人。我会让你掌管更多的事情。现在就去享受你的奖赏吧。”

同样,拿到五两银子的仆人带着他另外的五两银子来了。主人说:“做得好!你是一个对一些事情充满自信的人。我会让你掌管很多事情。现在就去享受你的奖赏吧。”

最后拿到二两银子的仆人来了,他说:“主人,我知道你想成为一个强人,想收获没有播种的土地。我很害怕,于是把钱埋在了地下。”

主人回答道:“又懒又缺德的人,你既然知道我想收获没有播种的土地,那么你就应该把钱存到银行里,以便我回来时能拿到我的那份利息。”

主人最后把他的二两银子也给了有十两银子的仆人。“我要给那些已经拥有很多的人,使他们变得更富有;而对于那些一无所有的人,甚至连他们所有的还要夺走。”

这个仆人原以为自己会得到主人的赞赏,因为他没丢失主人给的那二两银子。在他看来,虽然没有使金钱增值,但也没丢失,就算是完成主人交代的任务了。然而他的主人却不这么认为。他不想让自己的仆人顺其自然,而是希望他们能主动些,变得更杰出些。

不要满足于尚可的工作表现,无论做任何事情,务必竭尽全力,因为它决定一个人日后事业上的成败。要做就做最好的,你才能永远领先他人一步。我们不可能把每件事情都做得完美无缺,但是我们可以不断增强自己的力量,不断提升自己。

一个年轻人到某公司应聘临时职员,工作任务是为这家公司采购物品。招聘者在一番测试后,留下了这个年轻人和另外两名优胜者。随后,主持人提了几个问题,每个人的回答都

各具特色,主持者很满意。

面试的最后一道是笔答题。题目为:假定公司派你到某工厂采购 2000 支铅笔,你需要从公司带去多少钱? 几分钟后,应试者都交了答卷。

第一名应聘者的答案是 120 美元。主持人问他是怎么计算的。他说,采购 2000 支铅笔可能要 100 美元,其他杂用就算 20 美元吧! 主持人未置可否。

第二名应聘者的答案是 110 美元。对此,他解释道:2000 支铅笔需要 100 美元左右,另外可能需用 10 美元左右。主持人同样没表态。

最后轮到这位年轻人。主持人拿起他的答卷,见上面写的是 113.86 美元,见到如此精确的数字,他不觉有些惊奇,立即让应试者解释一下答案。

这位年轻人说:“铅笔每支 5 美分,2000 支是 100 美元。从公司到这个工厂,乘汽车来回票价 4.8 美元;午餐费 2 美元;从工厂到汽车站为半英里,请搬运工人需用 1.5 美元……因此,总费用为 113.86 美元。”

主持人听完,欣慰地笑了。这名年轻人自然被录用了,这名年轻人就是后来大名鼎鼎的卡耐基。

在做任何事情的时候,我们都应该以严谨的作风去认真对待,这样你将会得到别人的信任,并且获得意想不到的效果。无论做什么事,如果只是以做到“尚佳”为满意,那他绝不会有太大的成就。

一切都追求尽善尽美

不是最好的计划,就可以不去读它,只有最好、最完善的,才是被期望与接受的。对于每一件需要做的事情,要么不做,要做就做到尽善尽美。

亨利·谢拉德是底特律中学的希腊语教员。他所拥有的财产足以使他可以不干任何事情而不必为生活发愁,他从事这一行只是因为喜欢。在工作中谢拉德是一个追求完美的人。他总是与教育部门和其他教师过不去,因为他不肯妥协。在教育上,他有自己的理想和追求这些理想的方式。不管遇到多大困难,他也想走自己的路。他最喜欢用的教学方式是使人丢脸、威吓,给人一种意想不到的难堪。

然而,在学生受罚前,谢拉德会给学生一个充分的机会,去达到谢拉德的要求,但要 100% 的正确。倘若再犯错误,他就不客气了。

查里 16 岁投到他门下学习,并接受两年的教育。有一天,谢拉德严肃地注视了查里和他的同学们很长时间。然后,他用极温和的语调说:“这么说,你们想学希腊语了?但是我希望你们知道你们面临的是什么。我有言在先:我可是一个不满足于一般好的人。我不喜欢好的学生,只喜欢最优秀的学生。”

就这样,查里开始了一生中有决定意义的两年学习生活。有时,为了纠正一个重音上的错误,查里写满一黑板句子后,自己全部擦掉,再重写一遍,别人被迫写 10 遍的东西,查里却要写 20 遍,在回家路上,查里常常在许多包装纸上抄满希腊语句子!

谢拉德用蓝铅笔改正查里和他的同学们每天交上去的卷子,在出现严重错误的地方写上十分不客气的评语。他从不忽略一行。查里想象不出他是怎样做到这些的。然而,年复一年,他毫不犹豫地一直这样做。

当查里把作业做得无可挑剔的时候,谢拉德并没有表扬他,而是让他继续努力,争取有更好的表现。

学了希腊语后,查里决定学写作。在学希伯来语、阿拉伯语和社会学时,查里都努力用这种方法学,并严格按照谢拉德的要求做事。

谢拉德离开校园后,查里就再也没有见过他。直到现在,半个世纪过后,查里还是根据他的标准来要求自己、衡量别人。他说:“任何值得做的事,都值得做好,任何值得做好的事,都值得做得尽善尽美。”

对于每一个人,对每件需要做的事情,都要做到尽善尽

美。不是最好的计划,就可以不去读它,只有最好、最完善的,才是被期望与接受的。一个人或者一个团队,只有好的工作计划才能逐步地靠近自己的目标。

追求品质零缺陷

“差不多就好”是我们在工作中经常抱有的一种心态,而“零缺陷”则意味着我们每一次都要满足工作过程中的最高要求。

面对竞争日益激烈的市场环境,企业必须建立顾客利益至上的思想,完全满足客户的需求和期望,这就要求任何公司产品的质量都不允许出现半点瑕疵,对产品的品质追求“零缺陷”。因为“差不多就好”,对产品质量进行妥协,都可能对顾客造成 100% 的损失,而这对公司信誉造成的损失更是巨大的。

“差不多就好”是我们在工作中经常抱有的一种心态,而“零缺陷”则意味着我们每一次都要满足工作过程中的最高要求。“零缺陷”是克劳士比最先提出的思想,他要求员工第一次就把事情做对。“零缺陷”的思想是一种新的科学思维方式,是一种积极心态,是企业参与国际市场竞争的唯一途径,也是一

个人提高个人能力和公司整体素质，最大限度地发挥公司整体功能，弘扬公司企业文化的契机。无论是个人还是组织，只有追求产品的“零缺陷”，才能被大众所接受。

在日常生活中，我们购买电视机、电冰箱等商品时所用的挑剔眼光，就是“零缺陷”的眼光、就是“零缺陷”的标准，那么，我们为什么不能用“零缺陷”的思想来指导我们的工作、检查我们的工作呢？只有将“零缺陷”的思想与我们所倡导的精细的工作作风有机地融合起来，才能走出“差不多就行”、“马马虎虎”的思想和工作误区。

实际上，“零缺陷”表达的是一种决不向任何不符合最高要求的做法妥协的决心。它要求人们努力工作，把工作当做自己的事情来做，达到“零缺陷”的境界。推行“零缺陷”管理思想是欧美企业界当前的一项日常工作，他们追求的产品质量标准都是“零缺陷”，而不是“差不多就好”。

为了实现“零缺陷”，组织或个人必须符合顾客要求，预防缺陷产生，保证交付一次合格；因为“零缺陷”是预防出来的，而不是检验出来的。检验过程是在过程结束后，缺陷已经产生时，把坏的从好的里面挑出来。检验只能反映事情的发生，是事后把关，不能产生质量。而预防则可防止某些缺陷发生，只有预防，才能产生质量。尽管预防要发生一些费用，但整体上仍是较便宜的经营之道。

只有通过事前预防措施细致周到，发动员工对照顾客需求找出存在的差距，使员工建立一种“不害怕任何错误、不接受任何错误、不放过任何错误”的“零缺陷”心态，自动自发

地找差距、挖隐患、挑毛病、揭问题、查原因、找根源,层层把关、步步提高,把问题一次性地解决在企业内部,不给客户制造任何麻烦、不留任何隐患,高起点才会有高成果、高效率和高效益。

要建立预防性的管理模式,就必须按照公司制定的标准,规范管理行为,使公司的质量体系得到有效的运行。克劳士比有这样的名言:“通过预防缺陷可以使你致富。”

在企业的生产环节中,采取预防性措施,对质量进行管理主要表现在两个方面,一是控制,二是操作。所谓的控制,主要是指管理、计划、经营、设计等企业内部的各个环节。所谓操作,是指一种产品在制造过程中的各个工序或流程。

控制是管理阶层和设计的工作,操作是工人工作的各个环节。在一个企业里,必须将控制和操作两个方面的工作做好,才能够制造出“零缺陷”的产品。

苛求细节的完美

成功是一种努力的积累结果，更是苛求工作细节的最佳诠释。

在产品和服务越来越同质化的今天，细节的完美是企业竞争的制胜一招。有一家公司的墙上贴着这样一句格言：“苛求细节的完美”。如果每个人都能恪守这一格言，我们的自身素质无疑会有大幅度的提高，也会避免很多失误与叹息。

个人如此，一个企业更是这样。管理市场运作、管理销售团队、管理财金事务都要有这种苛求细节完美的精神，起点低不要紧，关键是认真对待每一件小事，把寻常的事做得不寻常得好。要么不做，要做就做到最好。只有树立这样的高标准，才能使每项工作都做到最好，使每个人有最快、最大的进步。

希尔顿饭店的创始人、世界旅馆业之王康·尼·希尔顿就是一个苛求细节完美的人。

康·尼·希尔顿要求他的员工：“大家要牢记，万万不可把我们心里的愁云摆在脸上！无论饭店本身遭到何等的困难，希尔顿服务员脸上的微笑永远是顾客的阳光。”正是这小小的永远的微笑，让希尔顿饭店的身影遍布世界各地。

一家企业的副总凯普曾入住过希尔顿饭店。那天早上刚一打开门，走廊尽头站着的服务员就走过来向凯普先生问好。让凯普先生奇怪的并不是服务员的礼貌举动，而是服务员竟喊出了自己的名字，因为在凯普先生多年的出差生涯中，在其他饭店住宿时从没有服务员能叫出客人的名字。

原来，希尔顿要求楼层服务员要时刻记住自己所服务的每个房间客人的名字，以便提供更细致周到的服务。当凯普坐电梯到一楼的时候，一楼的服务员同样也能够叫出他的名字，这让凯普先生很纳闷。服务员于是解释：“因为上面有电话过来，说您下来了。”

吃早餐的时候，饭店服务员送来了一个点心。凯普就问，这道菜中间红的是什么？服务员看了一眼，然后后退一步做了回答。凯普又问旁边那个黑黑的是什么。服务员上前看了一眼，随即又后退一步做了回答。她为什么后退一步？原来，她是为了避免自己的唾沫落到客人的早点上。

也许你会觉得这些都是不起眼的小事，但在商业社会中，是否注重细节的完美就体现在这些小事上。因为我们每个人所做的工作，都是由一件件小事构成的。把每一件事做到极其完美的程度，必须付出你所有的情感和努力。完美的细节体现出一种专业化的品质，而只有具备了专业化训练和精神的人，

才能铸造完美的细节。

在工作中,我们不仅需要自动自发的精神,更需要苛求细节完美的精神,我们的产品不允许有任何的瑕疵,在任何时候我们都不能仅仅满足于尽力而为,而要全力以赴地追求产品的完美无缺。

我们常说要追求卓越,其实卓越就是苛求细节的具体表现,卓越并非高不可攀,也不是遥不可及,只要我们认真从自己做起,从日常的每一件小事做起,并把它做精做细,都可以达到卓越的状态。

生活中我们经常会发现,那些功成名就的人,在功成名就之前,早已默默无闻地努力工作过很长一段时间。在实际工作中,不论你是一名老总还是普通员工,唯有把“每一件寻常的事做得不寻常得好”,苛求细节的尽善尽美,才是走向成功的最佳途径。如果凡事你都没有苛求完美的积极心态,那么你永远无法达到成功的顶峰。

永远超过老板的期望

一个总能在“昨天”完成工作的员工,一个总能把工作做得比老板预想的更好的员工,将会征服任何一个时代的所有老板。

在工作中,如果你完成的每一项工作都达到了老板的要求,那么很好,你可以称得上是一名称职的员工,你不会失业,或许还可以得到晋升,但你永远无法给老板留下深刻的印象,永远无法成为老板的重点培养对象,也永远无法在公司中达到你事业的顶点。只有超过老板对你的期望,你才能让他的眼睛一亮,才能让他在遇到一些高难度工作的时候想起你,给你一个锻炼的机会。

当你和一批新员工一同进入公司时,老板对每个人的期望都是一样的。这时有些人达不到老板的要求,大部分人能刚达到老板的要求,只有极少数人能超过老板的要求。那些不能

达到要求的人将很快被淘汰，大部分人将继续自己平淡的工作，而那极少数人将会被单独叫进老板的办公室，老板会在正常工作之外给他们分配一些具有挑战性的工作，随着老板对他们的期望越来越高，给他们的机会也会越来越多，他们也能在这种环境中迅速成长。

一家外贸公司的老板要到美国办事，且要在一个国际性的商务会议上发表演说。他身边的几名要员忙得头晕眼花，甲负责演讲稿的草拟，乙负责拟订一份与美国公司的谈判方案，丙负责后勤工作。

在该老板出国的那天早晨，各部门主管也来送行，有人问甲：“你负责的文件打好了没有？”

甲睁着那惺忪睡眠说道：“今早只有4个小时睡眠，我熬不住睡去了。反正我负责的文件是以英文撰写的，老板看不懂英文，在飞机上不可能复读一遍。待他上飞机后，我回公司去把文件打好，再以邮件传过去就可以了。”

谁知转眼之间，老板驾到。第一件事就问这位主管：“你负责预备的那份文件和数据呢？”这位主管按他的想法回答了老板。老板闻言，脸色大变：“怎么会这样？我已计划好利用在飞机上的时间，与同行的外籍顾问研究一下自己的报告和数据，别白白浪费坐飞机的时间呢！”

天！甲的脸色一片惨白。

到了美国后，老板与要员一同讨论了乙的谈判方案，整个方案既全面又有针对性，既包括了对方的背景调查，也包括了谈判中可能发生的问题和策略，还包括如何选择谈判地点等

很多细致的因素。乙的这份方案大大超过了老板和众人的期望,谁都没见到过这么完备而又针对性的方案。后来的谈判虽然艰苦,但因为对各项问题都有细致的准备,所以这家公司最终赢得了谈判。

出差结束,回到国内后,乙得到了重用,而甲却受到了老板的冷落。作为一名优秀的员工,不管是在时间上,还是质量上,任何时候都要超过上司的期望,提前准确地把事情做好,因为你也许不一定会明白自己的拖延会给公司带来多大的麻烦和损失。成功的人士都会谨记工作期限,并清晰地知道,在所有老板的心目中,最理想的任务完成日期是:昨天。

真正优秀的人总比常人多走一步路,及格是远远不够的。有一位公司经理已经 70 多岁了,还经常来往于世界多个国家,处理各项事务,而且乐此不疲。他总是告诉年轻人说,他还可以做得更好,正是这种精神成就了他的事业。

一名杰出的员工应该与这位经理一样,不但要求自己满意、别人满意,而且要超过别人对自己的期望,并随着企业和自身的发展把内心的标准提得越来越高,不断求取新知识,不断成长,不断改进。因为一个总能在“昨天”完成工作的员工,一个总能把工作做得比老板预想的更好的员工,将会征服任何一个时代的所有老板。

每天都要提高 1%

成功与失败的距离其实并不遥远,一个人,如果每天都能提高 1%,就没有什么能阻挡他抵达成功。

马克三年前在一家合资企业担任网络通信设备销售总监,因为三年来一直忙于日常事务,在“干杯”声中一晃三年就过去了。三年后的今天,他的一名下属学历比他高,能力比他强,经验也在数年的商海中获得了积累,销售业绩惊人,在公司最近的绩效考评中名列第一,将马克取而代之,留给马克的除了美好回忆和一个“将军肚”外,唯有一声叹息。

20 世纪 70 年代的时候,欧美一些未来学家曾预言:“当人类跨入 21 世纪时,每周的工作时间将压缩到 36 小时,人们将会有更多的时间休闲娱乐。”

但当历史真的迈入 21 世纪时,人们却惊讶地发现,相当多的人每周工作时间在无限延伸,而那些不想工作、只重娱乐的

人都被“剥夺”了工作的权利,被市场无情地淘汰和抛弃了。未来学家们的美好预言被残酷的事实无情地击了个粉碎!假如你不提高自己,可能就会被别人超越。

“每天提高 1%。”这是一位经理人时刻告诫自己的一句话。只有每天不断地进步与突破,你才能摘取成功的桂冠。一个人要有伟大的成就,必须天天有一些小成就,因为大成就就是由小成就不断累积的结果。假如你每天都没有进步,没有成就,那么在心理上你可能永远都不会认同自己,没法获得必胜的信心。

音乐大师们每天都必须拿出时间进行练习,为了保持现有水平,他们便不得不付出大量的时间。一位古典音乐家坦言:“一天不练,自己知道。两天不练,妻子知道。三天不练,听众知道。”

对于一个企业而言,每天提高 1%并不是一件很困难的事情,比如制作某种小型器具,你一小时能生产 100 个,把效率提高 1%后,每小时就能生产 101 个。开动机器,说干就干!你不需要对生产方法进行根本性的变革,也无须有超人般的生产速度,只需稍微加把劲。当你实现这一目标后,你会发现几乎任何事情要提高 1%的效率都不难做到,而这少许的努力将产生不菲的回报。

把效率提高 1%需要你更有效地利用时间,那么怎样安排更科学合理呢?

——将起床时间提前 1%。你想寻求一种能提高个人办事能力的简便有效方法吗?那么就请你每天提前一个小时起床上班。提前的这一个小时不会使你感到困倦,相反,只能为你

带来意想不到的良好效果。

——少浪费 1% 的时间。尽力避开浪费时间的活动,比如参加那些专业协会、社区联防队、志愿者团体等,你一定要肯定其确有价值而且自己感兴趣才行。不要去参加那种自始至终你都是一个盲目的跟从者的会议,即使你在该组织中担任领导职务,那样只会浪费你和别人的时间。

——让思考速度提高 1%。像其他任何事情一样,思考也是一个不断进步的过程,它可以被传授、被学会,也可以被实践和发展。

——多获取 1% 的能量。在实施全套提升体能计划之前,工作中注意以下两点:午饭不要过饱,否则会使你恹恹欲睡;应试着“少食多餐”。

——较高的工作效率只能保持一两个小时,这是集中精力工作的最佳时间长度。研究表明,全神贯注于某种活动 90~120 分钟后,精力便难以继续集中。这时你需要休息一会儿,以便于体内进行生化反应,恢复体能。

——在工作时不要饮酒。酒精会使你睡眠惺忪,影响思维能力。工作午餐时,可以要一杯柠檬汽水或冰茶,而非葡萄酒或鸡尾酒。

每天提高 1% 的威力是无穷的,只要我们有足够的耐力,坚持到“第 28 天”以后,你进步的程度会让自己都感到惊讶。

一个人,如果每天都能提高 1%,就没有什么能阻挡他抵达成功,成功与失败的距离其实并不遥远,很多时候,它们之间的区别就在于你是否每天都在提高你自己,假如今天的你与昨天的你相比没有进步的话,那么你就会被竞争无情地淘汰。



及时补位,善于跑位

其实无论我们做什么，都是在为将来做准备，每做一件事，就多一点个人资源和个人财富。所以，我们应该用锻炼自己成长的积极心态，对待自己正在做的事情。尽力做些分外工作，树立起补位意识。

随处可见的缺位、错位

交叉、多头、重复的管理,责任不明确、分工不清晰、角色错位、角色缺位,都是导致失败的重要原因。

查理亚宾是美国一流的男低音歌唱家,有一次,电视台邀请他参加一个演出,查理亚宾爽快地答应了,可是就在将要上台演唱的时候,查理亚宾突然对这次节目的组织者说有重要的事情,要马上离开,不能进行演出了。

查理亚宾的这一举动让举办方大为着急,因为演出的节目单已经广而告之了,有很大一部分观众就是冲着查理亚宾的名气才来观看这次演出的,如果他们没有见到查理亚宾的演唱,肯定会有不满的情绪,甚至会在演出现场发泄不满,引发混乱,也许还会出现其他意外情况。但查理亚宾坚持要马上离开。

事情结果果然如举办方所预料的那样,那些追星族没

有见到他们心目中的偶像而在现场大吵大闹，整个晚会在一片叫骂声中落幕。应该说，查理亚宾的行为已经严重地违背了一个歌唱家应该遵循的职业准则，是一种严重的缺位现象。

现实中，这种缺位现象是随处可见的。武汉有一家中外合资的啤酒公司，这家公司是当地的利税大户，政府部门因此非常重视。但正是这个颇受关注的企业，却在要求改善一条进出厂区的道路时，没有任何部门理会。于是这家公司开始在城建、交通、环保等部门来回穿梭，历时半年之久仍然没有结果。

如果在足球场上，后卫老打前锋的位置，前锋老打后卫的位置，这支球队一定会输。市场操作也是同样的道理。经理没有层级管理的制度，没有为每位员工在市场操作中给予一个准确的定位。交叉、多头、重复的管理，责任不明确、分工不清晰、角色错位、角色缺位，都是导致失败的重要原因。

在企业中，职能的闲置或重叠，分工没有落实好，都是导致缺位、错位的主要因素。有时做一件事需要得到他人的配合，如果分工不好，别人可配合可不配合，那么具体做事的人就很难做了，特别是当一项工作没有具体的负责人时，那到底谁来管呢，没有人管，又何谈执行？或者两个部门承担了类似的工作，有部分职责交叉重叠，好像谁都可以负责，又好像谁都不必负责。错时互相推诿，取得了成绩又相互争功，工作中互相牵制，这些都会影响到组织的效率。

对于管理者来说，一些不重要的任务，其实只承担签字的

职能,但如果没有对工作签字或认可,业务就无法进行,如此一来就会出现等待、停滞和“人浮于事”的现象。很多组织做事效率不高,很大程度上是因为个别关键人物的缺位,一旦这个环节出现脱节,那么企业的效率自然上不去。

树立补位意识

人在职场,我们不但要把自己的工作做到位,而且还要善于补位,想他人所未想,你才能随时应对可能发生的各种问题。

在一次项目完工的剪彩仪式上,有一家房地产公司邀请了总公司五位领导前来剪彩,当五位领导被请上台后,项目经理发现台下还有一位相当级别的老领导也来了,于是硬把这位领导拉上台,让他也一道剪彩。下面的员工看在眼里,急在心里,眼看就要出洋相了。

说时迟,那时快,公司办公室主任迅速地从大衣口袋里拿出一把剪子递了上去,一字排开,六位领导喜气洋洋地剪完了彩。所有的人皆大欢喜。一位老员工在小惊之后,顿生敬佩之情,随即问办公室主任:“你怎么知道还会叫一个人上去?”

“如果老总再叫一个,我这边口袋还装着一把呢。”

“你小子,还真行。”

人在职场,我们不但要把自己的工作做到位,而且还要善于补位,想他人所未想,你才能随时应对可能发生的各种问题,你才能把“泥饭碗”变为“金饭碗”,这样的人一般是不会下课的,因为别人的需要就是自己生存的最好条件。

陈清是一家公司的普通职员,平时的工作只是收发、传送领导的文件。当公司出现一些无人料理的事情时,别的同事都为能少做就少做而推来推去,而陈清就像一颗螺丝钉一样赶快补上,不多久一份工作就漂亮地完成了。从此“阿清你见一下那个客户”、“阿清你去做那件事情”这样的指派越来越多。

陈清从未觉得自己是个被人支来支去的“小跑堂”。虽然杂事很多,但是得到锻炼的机会也多,比如叫她去接触传媒,联系公司的广告业务,参与广告文案的写作,选择适合的传播渠道,等等,这都给了她一个充电和学习的机会。

一直在暗中观察员工表现的老总暗暗点头。从此陈清工作更忙了,但是忙的却是一些更重要的事情。比如公司的一些重要客户,一些谈判的场合,老总都会带上陈清一起去。终于有一天公司要准备“上市”了,需要把公司彻底包装成一家公众公司,拟一份招股说明书,集团董事会希望陈清能做好准备,协助管理层完成公司历史上质的飞跃。

陈清不负众望,漂亮地完成了自己的工作任务,理所当然地成为那家上市公司董事会的秘书。后来,她又跃升至公司管理层当上了高级管理人员,并且成为资本运营方面独当一面的大将。

每个公司都会出现一些无人负责的事情,这时就需要员

工有一种补位意识,多做一些事情,做的事情越多,你的地位越重要,掌握的个人资源和工作资源也就越多,情形对自己就越有利。

其实无论我们做什么,都是在为将来做准备,如果我们树立起补位意识,用锻炼自己成长的积极心态来对待自己现在正在做的事情,就能把工作当成机会,把指派当成锻炼。

任何时候,我们都需要扪心自问:你是否有补位意识?是否善于补位呢?如果你的回答不是特别肯定的话,那么,你就必须改变自己的工作态度,让自己成为一个任何时候别人都离不开你的人。

补位但不越位

现代社会的职责都是有界限的,每个人都必须学会分工协作,“负责过头”未必是好事。

马克经常进出医学院附属的儿童医院,与那里的医生、实习生接触频繁。负责接待我的马罗尔医生手下有两个实习医生,一男一女。接触多了,我发现他们的工作态度有天壤之别。男实习生纳特总是神采奕奕,白大褂一尘不染。女实习生埃米则总是马不停蹄地从一个病房赶到另一个病房,白大褂上经常沾着药水、小病号的果汁和菜汤。

纳特严格遵守印第安纳州的医生法定工作时间,一分钟也不肯超时。除了夜班,他不会在上午8点前出现,下午5点之后便踪影全无。埃米每天清晨就走进病房,有时按时回家,有时却一直待到深夜。

虽然见面时,纳特总是神闲气定,平易近人,但我觉得他

对医生的责任划分过于泾渭分明了。我不止一次听他说：“请你去找护士，这不是医生的职责。”埃米正相反，她身兼数职：为小病号量体重——护士的活儿；给小病人喂饭——护士助理的活儿；帮家长制定食谱——营养师的活儿；推病人去拍X光片——输送助理的活儿。

医学院每年期末都要评选5名最佳实习医生。马克想埃米一定会入选，医生如果都像她那样忘我就好了！但评选结果却令我大吃一惊，埃米落选了，纳特却出现在光荣榜上。这怎么可能呢？我找到马罗尔医生，问他是否知道最佳实习医生评选的事。“当然知道，我是评委之一。”马罗尔医生说。

“为什么埃米没当选？她是所有实习医生中最负责的人。”我愤愤不平地问。马罗尔医生的回答令我终生难忘，也彻底改变了我对“职责”一词的理解。

埃米落选的原因是她“负责过头了”。她把为病人治病当成了自己一个人的职责，事无巨细统统包揽。但世界上没有超人，缺乏休息使她疲惫不堪，情绪波动，工作容易出错。纳特则看到了职责的界限。他知道医生只是治疗的一个环节，是救死扶伤团队中的一员，病人只有在医生、护士、营养师、药剂师等众多医务工作者的共同努力下，才能更快康复。他严格遵守游戏规则，不越雷池半步，把时间花在医生的职责界限内。因此，纳特精力充沛，注意力高度集中，很少出错。

马罗尔医生最后说：“埃米精神可嘉，但她的做法在实践上行不通。医学院教了她4年儿科知识，并不是让她来当护士或者营养师的。我们希望她能学会只负分内的责。”我恍然大悟。

悟,现代社会的职责都是有界限的,每个人都必须学会分工协作,“负责过头”未必是件好事。

工作积极一向被人们认为是职场铁律,但有时这条铁律却遭遇挑战。确实,有时身在职场并非越积极越好,在不少场合,你就得学会摆正自己的角色定位,在自己的职位角度上有节制地出力,更能事半功倍。

在工作中,“越位”对上、下级关系有很大影响。下属的热情过高,表现过于积极,会导致领导偏离“帅位”,大权旁落,无法实施领导的职责。所以员工必须学会摆正自己的角色位置,在自己的职位角度上去有节制地出力和做人,切忌轻易“越位”。以下便是几个“越位”的误区:

1. 决策越位

在有的企业中,职员可以参与公司和本部门的一些决策,这时就应注意,谁做什么样的决策是有限制的。有些决策,你作为下属或一般的普通职员可以参与,而有些决策,下属还是不插言为妙,“沉默是金”,你要视具体情况见机把握。

2. 表态越位

表态,是表明人们对某件事的基本态度,表态与一定的身份密切相关。超越了自己的身份,胡乱的表态,不仅是不负责任的表现,而且也是无效的。对带有实质性问题的表态,应该是上司或上司授权才行。而有的人作为下属,却在上司没有表态也无授权的情况下抢先表明态度,造成喧宾夺主之势,这会陷“头头儿”于被动,这时“头头儿”当然会很不高兴。

3. 问答越位

这与表态的越位有相同之处。有些问题的答复,往往需要有相应的权威。作为职员、下属,明明没有这种权威,却要抢先答复,会给领导造成工作中的干扰,也是不明智之举。

4. 工作越位

这里面有时确有几分奥妙,有的人不明白这一点,工作抢着干,实际上有些工作,本来由上司出现更合适,你却抢先去做,从而造成工作越位,吃力不讨好。

5. 场合越位

有些场合,如与客人应酬、参加宴会,应适当突出领导。有的人作为下属,张罗得过于积极,比如与客人认识,便抢先上去打招呼,而不管领导在不在场。这样显示自己太多,显示上司不够,往往也会引起领导反感。

尽力做些分外的工作

很多时候,分外的工作对于员工来说是一种考验,能够把它做好,也是能力的体现。

艾伦在一家五金店做事,每月的薪水是 75 美元。有一天,一位顾客买了一大批货物,有铲子、钳子、马鞍、盘子、水桶、箩筐等。这位顾客过几天就要结婚了,提前购买一些生活和劳动用具是当地的一种习俗。货物堆放在独轮车上,装了满满一车,骡子拉起来也有些吃力,顾客希望艾伦能帮他把这些东西送到他家去。其实送货并非是艾伦的职责,艾伦完全是出于自愿为客户运送如此沉重的货物。

途中车轮一不小心陷进了一个不深不浅的泥潭里,顾客和艾伦使尽了所有的力气,车子仍然纹丝不动。恰巧有一位心地善良的商人驾着马车路过,帮艾伦他们把车子拉出了泥潭。

当艾伦推着空车艰难地返回商店时,天气已经很晚了,但

老板却并没有因艾伦的额外工作而称赞他。一个星期后,那位商人找到艾伦并告诉他说:“我发现你工作十分努力,热情很高,尤其我注意到你卸货时清点物品数目的细心和专注。因此,我愿意为你提供一个月薪 500 美元的职位。”艾伦接受了这份工作。

在实际工作中,我们应该多做一些分外的工作,说不定这些额外的付出就是你走向成功的开始。但遗憾的是,大部分人都觉得只要尽职尽责完成老板分配的任务就可以了,尤其是对于那些刚刚踏入社会的年轻人来说更是如此。

有个留学生去美国迪斯尼乐园应聘清洁工,园方说要进行三个月培训,他大吃一惊:“不就扫地吗,还用培训?告诉我负责范围就行了”。人家说可没那么简单,待拿来培训课程一看,又吃一惊,这儿哪是培训清洁工,简直是培训“游乐园园长”。

一是要熟记游乐园内所有游乐设施和公共设施的位置。如果游客问你,要在第一时间告诉游客“最近的卫生间、餐厅、出口、急救站、游乐项目……”的位置。二是学习修理轮椅、童车。清洁工随身配发简单修理工具,遇到车坏了能及时修理。三是学会各种相机的使用方法、照相的基本知识。当游客同家人要合影时,旁边的你是最好的“帮手”。如果照相技术不行,游客会很扫兴的。四是学会照顾孩子。当妈妈们想去卫生间时,穿着制服的你代表游乐园,是“可信赖的人”。你要好好地看护孩子,让妈妈们安心。五是学习简单的“手语”。如果有聋哑的残疾人需要帮助,你能应付自如。六是掌握急救小知识。遇到有心脏病

人,跌倒受伤的孩子,能及时施救,还有七、八、九……

当然关于清洁工内容的更多,如何清扫不扬尘,如何避开游人的脚……

真钦佩游乐园管理的细心和敬业精神,他们肯定站在游客角度设想了很多问题之后才制定了那么细致、人性化的培训条款。如果清洁工只负责扫地,卖票的只管收钱,园林工人只低头浇花,那么残疾人的轮椅坏了找谁?抱孩子的妈妈想上卫生间怎么办?现实生活中什么事情都可能发生,考虑不周到就会出现无人管的“真空”。

平时我们经常说某人“不负责任”,那么每个人的责任又是什么呢?经过培训,清洁工的责任是“修理工、摄影师、急救员、保姆……”,清洁工在游乐园的地位也变得非常重要。看来任何一个行业责任范围都具有延展性,只要你想做,服务范围可以无限扩大。如果你是一名货运管理员,也许可以在发货清单上发现一个与自己的职责无关的未被发现的错误;如果你是一个过磅员,也许可以质疑并纠正磅秤的刻度错误,以免公司遭受损失;如果你是一名邮差,除了保证信件能及时准确到达,也许可以做一些超出职责范围的事情……这些工作也许是专业技术人员的职责,但是如果你做了,就等于播下了成功的种子。

在我们周围有很多人只做自己分内的工作,并将分内分外用明确的界线划得很清楚,或多做一点就要图报酬,殊不知这对自己工作能力的提高是一个很大的障碍,久而久之,上司就会对你失去好感。

付出多少,得到多少,这是一个众所周知的因果法则。也

许你的投入无法立刻得到相应的回报,但不要气馁,应该一如既往地多付出一点,回报可能会在不经意间以出人意料的方式出现——晋升或者加薪。

在大多数情况下,即使你没有被正式告知要对某事负责,你也应该努力做好它,即使你把事情搞砸了,只要你敢于承担责任,那么你就是一个优秀的人,职位和报酬也会接踵而至。很多时候,分外的工作对于员工来说是一种考验,能够把它做好,也是能力的体现。

敦促过程管理者

作为一名优秀的员工,你要把握工作的完整性。你的职责不仅仅是将文件传递出去,更重要的是敦促你的中间环节处理者按你的要求及时完成分管职责。

在工作中,很多人都有这样的体会:很多事情的完成需要涉及很多中间环节,多个部门或是岗位,而这些部门或岗位又是平级关系。假如你是这些工作的组织者或参与者,当你把自己的工作做完后,你会怎么办呢?

在组织某项工作时,大多数员工往往只偏重于自己本身所应完成的职责,将工作传递到相关工作部门与工作岗位之后便听之任之了。

如果是这样,你将发现最后的结果总是不能按时完成,你们都没有按期、按质量完成工作,你的业绩等级被打折扣。

或许你觉得自己已经按时完成了自己分内的工作,责任

并不在自己身上。但在检查工作结果的时候,所在的中间环节各自都抱怨给予他的时间太短了,或者是某个中间环节耽误的时间太久了,等等,各种各样的理由只能让你的上司更为生气,而工作中的每个参与者都难以推卸责任。

作为一名优秀的员工,你要把握工作的完整性。如果你是个组织者,在给每个部门,每个中间环节规定完成工作的时间期限时,要经常关注他们工作完成的质量与进度,以免其中的某个或是某些环节影响整体工作进度。你的职责不仅仅是将文件传递出去,更重要的是敦促你的中间环节处理者按你的要求及时完成分管职责。

办公室里最怕有浑水摸鱼的人,但也总会有浑水摸鱼的人。很多人因为同事浑水摸鱼,不但工作加重,还被老板错怪。虽然心里老大不高兴,但毕竟还要和同事天天相处,他们或者闷头做事,敢怒不敢言,或者也和同事们一起浑水摸鱼。

这种情况特别容易发生在比较年轻的员工身上,因为他们通常不会找出变通的方法来处理这样的情况,所以很容易受浑水摸鱼的老同事欺负。

虽然每个人做事都有自己的范围,但如果你做的某项工作处于整个流程中的下端,你不能总是等着别人把事情做完再交给你。如果你身为下属即使不敢向上司催讨,也表示你没有责任感,到头来,工作没有完成,老板还是会责怪你。

其实人都有一种惯性,如果你一直提醒他,他就会把你的事情放在第一位;如果你不提醒他,他就会先处理那个一直去烦他的人的事情。虽然催促会让他觉得很烦,可是在不断的提

醒下,他就可以帮你如期做完。

当彼德还是员工的时候,他通常很少去抱怨浑水摸鱼的同事,而是要求自己,该给别人的一定要给出去,别人该给他的,他一定会软硬兼施,设法让别人如期交出来。

避免同事拖延的最好方法是及早订出自己的行事日程,每天早上一到公司,就要做追踪的工作,可能得花一个小时打好几个电话,在完成期限的几天前,就要提醒别人“你的东西记得要给我”。如此一来,就算是之前他忘记了,也还有好几天可以补救,等期限一到,他就没借口拖延了。

要注意一点的是,千万不要等到最后期限才去逼人,因为那时不但已经于事无补,还可能会激怒对方,而且对方急着做出来的东西,品质也不会好。

如果同事偶尔迟交一两天,可以开玩笑地跟他说:下次你要再这样,我就不再管你了喔!如果对方很诚心地道歉、补救,加上情况允许的话,自己加个班,把工作做完,虽然难免心里会不舒服,不如想成是帮同事一个忙,对方可能也会很感激你。但要是根本不警告对方,对方可能就会觉得进度拖延也没什么关系,或者习惯叫你帮他收拾残局,你最后可能就落到天天加班的地步。

同事之间应该是相互的,帮忙与否的分界,主要看对方的态度。假如偷懒的同事态度很恶劣,觉得别人为他加班理所当然,那你就不要迟疑,请带他一起去找老板谈。

我建议在两种情况下,应该找老板来处理:

第一,对方态度非常差,或者已经有两三次拖延的记录,

你已经督促无效时,就应该告诉老板。

另外一种状况,就是对方已经拖延超过完成期限,工作注定做不完,加班也无济于事,只好交给主管来处理。

有些人遇到同事拖延工作时,会拒绝合作,想达到反制同事的目的。可是,从事情的本质来看,老板一定是希望交代的工作能如期完成,所以你要先考虑:如果你拒绝和你合作的员工,会不会对你的老板造成某些困扰?

我认为最好不要采取这种消极的抵抗。因为你与同事之间马上就会闹僵,你不做了,老板第一个动作就会找直接责任人来责问,然后还要花点时间安抚你,没有老板喜欢花时间做这些事。而且,每个人难免出错,不要事事都向老板报告,要是你每次都跟老板报告,那就保证你自己每次不要出错吧!

“管理”自己的上司

要让上司发挥效能其实很简单,就是必须专注于上司的长处,以及他们能做的事情上。同时我们也必须运用他们的长处,让缺点变得无关紧要。

大家都明白,老板管理下属是天经地义的事情,但是根据杜拉克的观点,你还要学会管理好自己的工作,学会管理好自己的老板。

在外企,一个人可能是多面手,在同一时间里你要处理很多很紧急的事情,这就要根据自己的判断,来分清工作的轻重缓急,逐一解决。陈寒的原则是先把自己手头的工作做好,做到位,然后在有余力的情况下主动要求去做一些有挑战性、能锻炼人的工作。时间长了,你就会逐渐赢得上司对你的另眼相看。

等到你做到一定时候,建立起自己的威望时,你的上司一

定会选择你去做你可以做、努力能做到的工作,而不是一开始就把很困难的工作让你去做。像陈寒的老板从来不过问他每天都做了一些什么,因为老板对他已经很放心了。

所以既要适时表现自己,积极主动,又要做到小心谨慎,有多少力气干多少活儿。千万不要自己手头的活儿做不好,又要多揽活儿,到时候吃苦头的只能是自己。

学会管理自己老板更重要的一点是:设法让主管充分发挥其长处。

与一般想法相反的是,部属通常不会被提升到比无能上司更高的职务。如果上司不受提拔,部属的升迁也会停滞不前。如果上司因为不能胜任或失职而离开,接任者很少是他下面的人,而是外来的空降部队,还带着自己子弟兵的青年才俊。相反地,如果主管成功而且升迁快速,必然带动部属获得成功。所以只有让上司发挥所长,让上司得到晋升,作为部属的你才能获得晋升。

让上司发挥所长并不是靠奉承。我们还要先找出什么是对的,再以上司能接受的方式告诉他。优秀员工承认,上司也是人(但聪明的年轻部属通常很难了解这一点),所以他既有优点,也有他的局限。运用上司的优点,也就是说让上司做他能做的事,就能让他发挥效益,也能让部属发挥效益。

运用上司的缺点就像运用部属的缺点一样,将导致挫败并显得荒谬可笑。因此,优秀人士会问:“我的老板能把什么事做得很好?”、“他已经把什么事情做得很好?”、“他要发挥所长,需要知道什么?”、“他需要从我这里得到什么,才能有所表现?”总

之,他们不会担心老板不能做什么。

优秀员工也知道,老板有自己发挥成效的一套方式,因而他会设法找出来。这套方式可能只是一些态度和习惯,但却是事实。所以为了让上司发挥所长,部属在行事上需要做一些修正。这种修正并不影响事情的实质内容,而只改变呈现的方式。

举例来说,部属在向主管报告时,可以根据主管的习惯,决定是采用图表形式还是文字形式。在报告内容时,如果主管的优点在于他的政治能力,那么在向他报告某项以政治能力为关键的任务时,就该优先提到其中的政治层面。这样,主管比较容易掌握问题的情况,也更能为新政策有效地发挥自己的长处。

我们都是了解别人的“专家”,因为旁观者清,所以我们可以把别人看得比自己更清楚。因此,要让上司发挥效能其实很简单,就是必须专注于上司的长处,以及他们能做的事情上。同时我们也必须运用他们的长处,让缺点变得无关紧要。

做个会跑位的射手

看足球比赛,我们会发现,最优秀的射手就是最善于捕捉战机的人,他们总能在正确的时间出现在正确的地点上。好射手是会跑位的人。

明和阳住在同一个村子里,他们都很聪明,可由于出身贫穷,都初中还没毕业就辍学去打工了。由于他们能吃苦,不久,他俩就在一个制陶厂找到了工作,但待遇不算好,做的也是最粗最累的活儿。

没过多久,明对阳说:他想继续学习,报了夜校想学一点工商管理知识。

阳并没有表示什么,只是点点头笑了笑。明想这其中多少有不屑的成分,但从那天开始,他开始一边学习工厂的技术,一边读夜校学习工商管理知识。

没过多久,工厂的一名技术人员就因为偷窃行为被开除,

当车间主任苦于找不到替代的相关人员时,明及时向班长做了毛遂自荐。很自然地,明得到了他想要的那份工作。

成为技术工人之后,明感觉自己已经找到改变前途的机会,工作更加卖力,学习也更加刻苦了,他通过所学的知识经常向车间主任提出自己的意见,这一切老板都看在眼里,记在心上。

在这家工厂工作的第三年,明的上司——车间主任从自己的位置上退休了,明很顺利地爬到了车间主任的职位,而这时明的阳还在干着最苦最累的工作。

看足球比赛,我们会发现,最优秀的射手就是最善于捕捉战机的人,他们总能在正确的时间出现在正确的地点上。好射手是会跑位的人。其实,一切“顶尖高手”和成功人士都是很擅长把握时机的。

有人曾说过,一个人应该永远同时从事两件工作:一件是目前所从事的工作;另一件则是真正想做的工作。如果你能将该做的工作做得和想做的工作一样认真,那么你一定会成功,因为你在为未来做准备,你正在学习一些足以超越目前职位,甚至成为老板或老板的老板的技巧。当时机成熟,你已准备就绪了。

当你精熟了某一项工作,别陶醉于一时的成就,赶快想一想未来,想一想现在所做的事有没有改进的余地。这些都能使你在未来取得更长足的进步。尽管有些问题属于老板考虑的范畴,但是如果你考虑了,说明你正朝老板的位置迈进。

以老板的心态对待公司,为公司节省花费,公司也会按比

例给你报酬。奖励可能不是今天、下星期甚至明年也不会兑现,但它一定会来,只不过表现的方式不同而已。当你养成习惯,将公司的资产视为自己的资产一样爱护,你的老板和同事都会看在眼里。有一条永远不变的真理:当你像老板一样思考时,你就成为了一名老板。